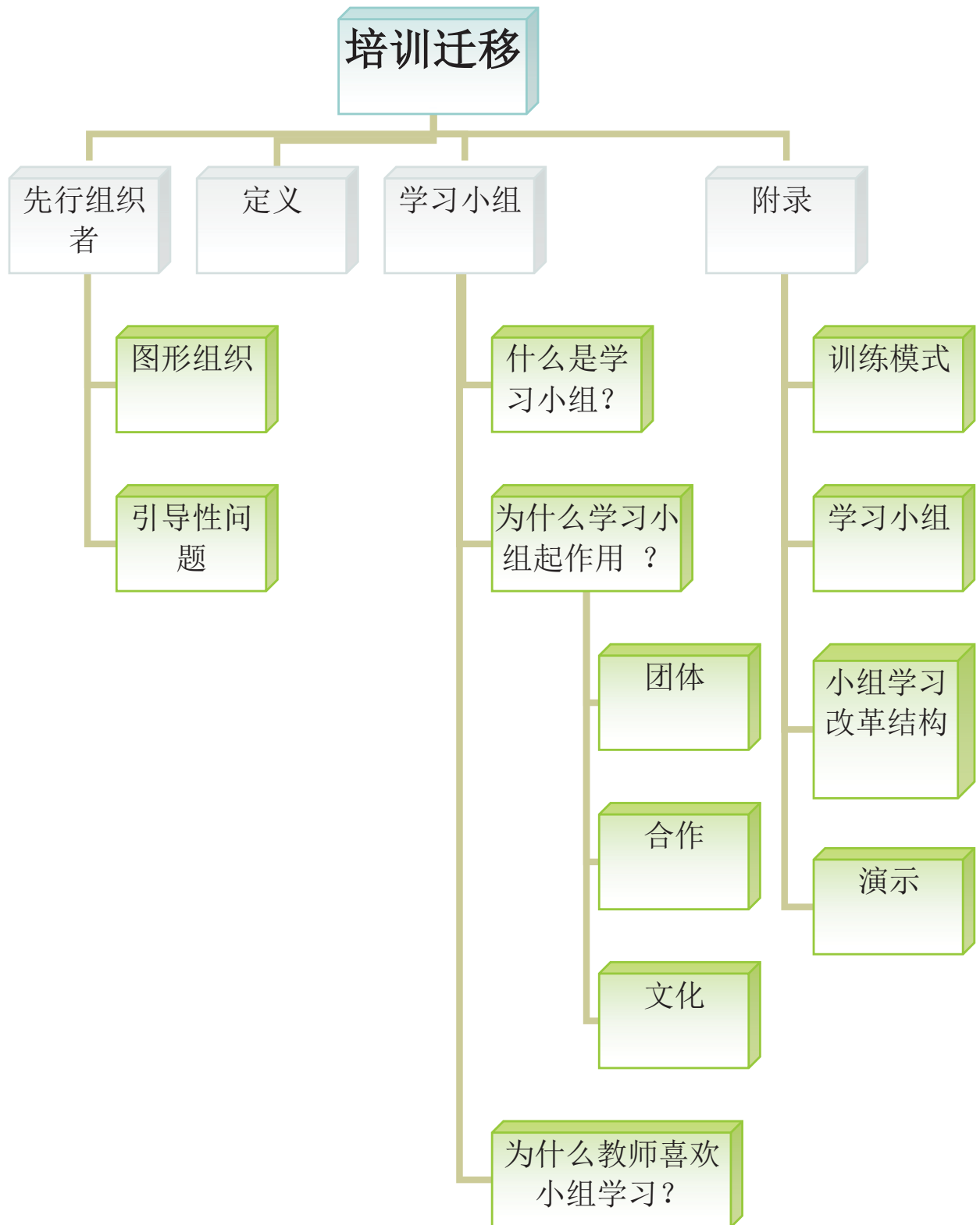


第六章

培训迁移



引導性問題

1. 什麼是能力開發？
2. 能力發展計畫的主要成果是什麼？
3. 將知識和技能從學習班遷移到實際教學時出現的兩個最重要的問題是什麼？
4. 什麼是學習小組？
5. 學習小組如何處理培訓遷移？
6. 一些教師學習小組的利益是什麼？
7. 在學習小組（小組理論）的發展中，誰是歷史性的人物？
8. 團體、合作和文化與培訓遷移有關的是什麼？
9. 為什麼本章如此重要？

因為學習如何做某事（技能）與學習某種知識（認知）一樣、甚至更重要。那些認真考慮此問題的人，即如何將在學習班，專業會議，大學課堂中所學的知識遷移到實際生活中，都會意識到本章的重要性。我們培訓老師如何開始教學以及培訓他們如何有區別的教時，所運用的法中至少存在兩個重要的問題。第一個問題是缺乏關注度和時間去學習新的實踐。我們常常不花足夠的時間學習新的實踐。我們經常在老師還未掌握新實踐時就匆匆地轉向另一個教學方法。第二個重大問題是，缺少初步訓練後的後續培訓。很少有培訓班會提供由專業教練進行的後續培訓。如果一個有關培訓遷移的文學作品中沒有提及學習週期中有後續培訓，那這作品是差勁的。

定義

一些基本的定義會幫助我們闡明討論。我們認為我們需要區分專業發展、能力發展和能力發展各類型之間的不同。我們這樣定義這些術語：

1. **專業發展** ----- 一個旨在提高教師職場知識和能力的計畫專案。
2. **能力發展**-----一個旨在提高教師職場知識和能力的計畫專案。
3. **能力發展的類型：**
 - a) **意識**—閱讀、聽講課、演示，能獲得教學實踐的理論理解（知識）的討論。
 - b) **訓練** — 學習使用新技能。它包括意識研討，也包括實際應用和新學技能的回饋。
 - c) **培訓遷移**—包括意識和使用新技能的訓練，也包括社會支援系統的後續跟進。社會支援系統包括立即的和持續的實踐、同伴支援、實施的持續評估、高級培訓和學生成果的跟蹤。

關於能力發展的問題中，一個最清晰的討論是在喬伊絲（1992）和肖沃斯（2002）的文章中提及的。我們在附錄中有一份他們的培訓模型和文章“合作學習和職員培訓：用方法來傳授方法”（1992）的總結。

能力發展的成果

我們認為你需要知道你將要在能力發展這個過程中學到什麼。你需要決定你所渴望得到的成果。如果有關某些事物的知識，即獲得理論性認知，是你想要得到的，那麼教學研討將要包括一些閱讀、演講或其他關於主題和技能的陳述，同時也可包括演示和討論會。如果有足夠的深度，這些研討會將促使關於新主題的理論知識的提高，對我們而言，就是合作學習和事實性知識的互動教學。

如果我們想要培訓自己學習一套新的實踐或者執行一套新的技能，例如合作學習，這樣學習研討會將需要包含意識和有專家回饋的技能實踐。這通常會在課堂裡完成。然而，如果我們想要學習合作學習（意識）、

想要能夠展示技能（合作學習結構和策略），並且能夠長時間（一年或更長時間）的將技能很全面地遷移到職場上，我們需要增加培訓遷移。我們需要用特定的方法構建一個職場，以便能將在課堂中學習到的運用到職場。通過遷移培訓，不但新的技能（合作學習）能被遷移到職場裡，而且是長時間的（一年或更長時間）很全面的。

培訓遷移（喬伊絲，1992），正如上文所提及的，要建立一個這樣的社會支援系統：

- 立即持續的實踐
- 同伴支持
- 持續的實施評估
- 高級培訓
- 學生成果的跟蹤

如果建立的社會支援系統沒有上面提及的這五個元素，那麼在職場內運用新近所學知識的可能性將不高。培訓遷移在任何專業發展項目中都是一個嚴峻的問題，那是因為上面提及的五大元素在職場內不會被支持。

麥克亞瑟基金會成員及教育家薩拉·萊特福特（1983）指出，教學是一個非常自主的經歷，但自主的另一面是教師會經歷孤獨。教師往往失去其他成人同伴，同事關係、親情、批評、友情、支持和智力激發。萊特福特提倡一個在校時間和空間平臺給教師聚集在一起相互支持、評論和發展計畫。

直到最近，教育管理人員還不能夠確定職員發展與課堂改變的直接關係。要求改革、重建和學校發展的呼聲越來越多，但尋找一種有效的方法促使職員發展對於改變的發生是至關重要的。教師學習小組是職員發展拼圖中缺失的一片(恩裡克斯，格林，1996)。

什麼是學習小組？他們的益處是什麼？他們在學校裡是如何運用的？如果我們要成立學習小組，應該要做些什麼？

什麼是學習小組？

學習小組是一個由三到六名教職員組成的團隊，他們聚集在一起實施新近學習的教學實踐、嘗試用創新的方法解決問題、提高學生課堂成果。小組建立這樣的指導方針：指示說明、課程計畫、分享知識和互相觀摩，嘗試創新。他們強調一起解決問題並應用新策略。學習小組需要定期聚集，每星期大約一個小時。如果他們在教師常規的工作時間聚集是最有效的。小組需要領導力，任何一個人都可以成為領導者。小組的每一個人都要參與並分享能力。其中一名作者（恩裡克斯·格林（羅克），1995）通過發展創新配置提出了一學習小組的實用性定義（見第六章附錄）。除此之外，其他可能對構建學習小組有幫助的材料也包含在附錄裡。

成果

學習小組主要關心如何實現課堂創新。當選好的教育創新在課堂裡實行，學生的成績便得到大幅度地提高（喬伊絲和肖沃斯，2002）。學習小組也提高了專業和個人的成長，同時給予了教師授權和掌握感。學習小組成員的資格使教師對自己的教學更加積極（恩裡克斯·格林（羅克），1995）。

學習小組的利益

在這一部分被教師和管理人員使用的引文來自作者已經進行的研究（恩裡克斯·格林（羅克），1995）。教師學習小組的描述性個案研究和老師對於專業技能成長型學習小組的影響的看法。教師從學習小組成員資格中獲得了什麼？第一，他們對同事更加開放了。用一名教育家的話說，它曾經是一個封閉的政策...現在很少再有人會關著門教學了。另一

教育家也贊同，現在我們彼此很開放並願意分享和集思廣益來解決問題。

有些人說他們害怕談論自己的問題：現在說吧，沒關係的；我不知道；我需要你的說明。教師開始做更多的選擇... 我們成了解決問題的人，而不是問題製造者。

益處遠超於專業技能方面的。一名教師說，她個人多麼地關心她學習小組裡的成員啊，他們也多麼關心她呀。她為能與他的同事和家人走得很近而感恩。她說，我們相互傾聽，真的喜歡對方。

一人說，當她的母親住院時，小組送鮮花和其他的東西探望。你開始瞭解他們的家庭生活的，那些通常教師是很少機會談及到的。在非常成熟的學習小組裡，會發生個人的結合，那對於教師來說非常重要。正如一名教師所說的，它更像是一個家庭而不是一個個的個體。學習小組是一個新思想的資源。你經常可以從別的成員獲得獨特的觀點，同時將自己的獨特觀點與大家分享。教師分享許多課程的點子。一名教師說：“如果我閱讀到一篇好的文章，你知道，我會與他們分享”。“分享的結果是”，她說，“我感到我也變得那樣了。” 負責人說參加學習小組能夠收穫專業的和個人方面的雙重益處。有人說，在學習小組中和他們合作後，他開始視教師為獨特的個體。他把學習小組看為使教師提高並分享領導能力的工具。一起的學習和分享，使他們在不同的領域都變得專業了。教師開始認為他（校長）也是一個專家，同時他也開始改變，從一個管理者轉變為教育領導。

一名校長說，她開始是一個閱讀零起點者，現在她變成了閱讀能手。很顯然，校長和教師都從自己參加的學習小組中獲得個人的和專業的益處。開始，校長發覺實施具體的教學創新有從中央政府來的壓力。但學習進步了，最後，教師們提出自己想要進行的改變，然後抉擇如何進行這些改變。他們變成了革新的專家，也在一些教學指導和課程領域得心應手。

收穫似乎無處不在。教師和校長都收穫了個人和專業方面的成長。但新教育策略的實施是主要的成果，它提高了學生的學習，改善了學生在課堂上的表現。

為什麼學習小組能起作用？

教師學習小組已成為職員發展進程中一個強有力的環節，因為它為教師和管理人員提供了一個從課堂到職場的培訓遷移的平臺，同時迎合了教師們個人、社會、專業的需要。學習小組創造了一個環境、一個結構，在這裡，教師們構建他們自己的學習團體、實踐合作，並形成了一個維持改變的新文化。這三個性，團體性、合作性和文化性是概念或者是迴圈主題，它解釋了在我們學習和參觀教師學習小組時所看到的成功。

研究和理論基礎

小組具有的必要性和作用性是有雄厚的研究和理論基礎的。約翰·杜威(1938)，庫爾特·盧因(1935)，馬任諾(1973)和莫頓·多伊奇的大量著作已奠定了正式的學術根基。新近，大衛·羅傑·詹森(2000)，羅伯特·斯萊文(2002)和其他作者已經將這些方法應用到教育上，並且獨自開展研究。在美國教育研究協會年度會議上的一份報告中，尚特(1993)提出了公立學校教師們的意見，這些意見表明教師學習小組最有價值的方面是：在一所特定的學校中創造出強烈的團體意識。教師們討論他們在工作中經歷的孤獨、缺乏對其他教師的信仰和教學的瞭解，以及教師間缺少信任，這些支持了早在幾年前洛爾蒂(1975)提出的一個類似的發現。

團體

團體是一個有著共同目標、通常是一起生活或者工作的一群人。組裡的成員至少必須相互經常溝通。這種合作，包括分享、信任。我們對待組裡其他成員都抱有“共同”的態度。同時，文化是維繫一個團體的

膠水。正如一個教師說的 “這是我們這裡的做事方式”，它體現了建立團隊成員如何彼此對待的標準，有成文和不成文的。

教師對學習小組的反應

通過學習小組，教師發展了個人和職業的人際關係，使他們有了團體的意識。根據教師反映，學習小組幫助教師瞭解各自，從而更加方便交流意見和方法。學習小組提供一個健康的工作環境。因為你要去和平時不會去打交道的人溝通。我們分享著資訊，因而讓我們感到一種凝聚力。好幾位教師也說，傾聽其他有著相似問題的老師分享，相互交換對課程的理解、成功以及失敗非常有幫助。因此，在參加學習小組後，教師感覺更加輕鬆和交到更多的朋友，同時這些經歷使得溝通更容易。一名教師這樣分享他的想法：“剛開始教學的老師們經常會問這樣的問題會：如何不緊張地，在愜意的氣氛中教學。” 另一名教師說道，“所有教師都在分享中感到放鬆和舒適。” 還有教師陳述：“融入學習小組能與其他老師建立一種緊密的關係。我不必感到與其餘老師有隔閡。她認為這尤其重要，因為教師得到的支持太少了。” 有教師這樣說，“學習小組幫助了我，我的自我感覺好了許多。我們會感覺很好是因為我們可以隨時去找其他人一起解決問題。現在我們有更強的能力去做出抉擇。”

為什麼教師喜歡學習小組？

正如我們之前所說的，學習小組解決的不僅僅是職業需求，還滿足個人與社會需求。心理專家亞伯拉罕·馬斯洛(1970)認為，我們被“達成某些需求”的動機驅使。確保我們生存和人身安全是最基本的需求，而且對於我們大部分來說，是最容易得到滿足的。然而，一旦這些基本需求得到滿足，我們會努力去追求對愛、歸屬感和自尊的社會需求。學習小組為這些需求的滿足提供了平臺。威廉·格拉瑟(1986)對教師學習組的影響力給出了新的見解。他主張每個人共用五個心理需求：對愛、歸屬

感，能力、自由和樂趣的需求。顯而易見，格拉瑟道的理論與馬斯洛的理論是一致的。

根據斯科特·派克的觀點(1987)，我們整個社會是由孤獨的人組成的。自由地分享我們的共同點是一種由派克提出的克服這種孤獨的良方：我們的弱點、我們的不完全、我們的瑕疵、我們的無能以及缺乏自信。除非我們感到安全，否則大多數人都不能自如地說話，。派克繼續說，讓一群陌生人獲得團體安全感需要做大量的工作。然而一旦成功，你會聽到小組的成員最常說的一句話就是：“在這裡我有安全感。”

學習小組是一個能使教師感到心理上安全的理想環境。在一個志趣相投、激發歸屬感、愛和樂趣的氣氛裡，教師可以向關心他們或者感同身受的同事傾訴他們的希望、疑問和失敗。他們會變得更加熟識，成為更親近的朋友，以及更瞭解其他教師的想法。當教師在他們各自的領域內成為公認的專家時，由此引起的自尊、能力以及自由會超出小組所預期的。

合作

隨著學習小組裡教師自尊心和能力的提高，一些人擔心這樣會孕育一種競爭精神。然而，合作要在此發揮它的第二個顯著的作用。與其說孕育競爭，不如說學習小組為學習、實踐和體驗合作提供了所必需的結構。在人類事業奮鬥過程中，合作這個主題早就在文字記載中有提及。我們在聖經中讀到，例如，兩個人總比一個人好，因為二人勞碌同得美好的果效。若是跌倒，這人可以扶起他的同伴；若是孤身跌倒，沒有別人扶起他來，這人就有的禍了！再者，二人同睡，就都暖和；一人獨睡，怎能暖和呢？有人攻勝孤身一人，若有二人便能敵擋他；三股合成的繩子不容易折斷。(傳道書 4:9-12,)

詹森兄弟(2002), 在回顧他們的合作、競爭、和個人學習研究中，觀察到這樣的現象：“合作完成共同的目標比獨自完成目標更有效率、更加成功。許多研究也證實它是社會和組織心理學的最有力原則之一。”如果這過程對學生有用，對成年人也一樣。或許，更重要的是這樣一個事實，當教師示範預期行為時，這就促進了學生學習。科恩（1992）在他名為《沒有競爭：反對競爭的理由》一書中，大量應用了先前的研究成果，提出一個清晰的論據反對競爭。他把競爭視為頭號困擾和美國人生活的共同特性。通常，學校裡，操場上，職場上和家中都展示著競爭、而非合作。科恩總結道，競爭是的合宜的、席英仁的、需要的甚至是不可避免的這些觀念從我們上幼稚園直至畢業都被反復的灌輸；他是每節課的潛在教材。那麼，在競爭環境下成長的教師進行合作時有困難時期也就不足為奇了。

學習小組是一個讓教師獲得合作性的教學技巧和策略的理想地。小組成員提到，通過學習小組，他們學習到如何在一個團隊裡合作工作從而改善工作場所。一名教師這樣描述道：“一起在團隊裡合作的教師們往往彼此間的關係更加融洽，並能更好地互相學習，包括協商技能的學習，這對共同工作是必不可少的。”

通過參加學習小組，教師們變得更敢於提意見、更願意分享思想、彼此間更有耐心。正如科恩（1992）聲明，合作建立了橋樑和培養了感情。合作小組的架構提供了教師和管理人員之間的談話平臺。同時，隨著教師和管理人員共同的思考、實踐和學習，他們獲得了創造自我更新的團體必備的信心和遠景，使學校成為每一個人的學習團體。

文化：如何實現持久的改變

一些學者認為，為什麼持久的改變不能在教育中發生是因為改革對學校基層文化基本不起作用。我們在觀察教師學習小組時發現，教師們

居然願意在學校走廊、擠滿人的圖書館和其他不太可能的地方相聚。他們願意開車到很遠的地方和同事相聚。更值得注意的是，在集會之後教師感到的滿足感和成就感。

隨著我們繼續觀察，我們開始意識到這種氛圍的存在是因為一種提高共同掌權的亞文化發展起來了，同時提供了一個滿足人類基本需求的環境。新規則已經建立，所以像這樣的坦白：我不懂，你會幫助我嗎？變得可以接受；甚至令人期待。教師告訴我們，在參加學習小組之前，他們總不願與其他教師或管理人員談論自己的需要和憂慮，因為他們不想給別人留下這樣的印象：他們不能做好自己的工作。正如一名教師所說的，在參加學習小組之前，你感覺自己是唯一遇到這樣問題的人，害怕讓人們知道自己有這樣的問題。

令人欣慰的是，這些標準正在改變。學習小組提供了讓教師能夠持續的長時改變的社會系統。這些小組真的已成為職員發展不可缺失的部分。

總結

如果我們技能發展專案的目的是將我們在學習班學習到的知識遷移到課堂或職場裡，我們需要把注意力集中在學校建立一個社會支援系統上。如果我們不能在學習建立一個社會支援系統，新學習到的技能很可能將不能持續擁有。建立一個社會支援系統的其中一個最好方法就是建立學習小組。在本章中，我們呈現了一個概念上的概述、建議了能夠建立學習小組的具體步驟，以便在培訓中所學習到的會被遷移到職場上。

我們已經呈現了我們認為為構建教學基礎行動所需的。教師需要能建立健康、富有成效的學習環境，能夠從學生那有效地獲得回饋並能評估學習是否發生了。現在，你們瞭解了理論框架。把培訓遷移到課堂取決於是否提供了培訓和培訓遷移的條件。我們認為你可以做到的。

第六章- 附錄

培訓遷移

如果我們能反思我們所做的，那麼我們做的同時就在學習。約翰·杜威

訓練模式

採納喬伊絲和肖恩斯，2002

	知識	技能	遷移
知識和理論			
模型及示範			
回饋實踐			
教練和教師學習小組			

用方法傳授方法 (小結)

1. 課堂設計

1. 理論理解
2. 示範
3. 實踐

2. 職場設計 (後續)

1. 立即的和持續的實踐
2. 同伴支持
3. 進行實行評估
4. 高級培訓
5. 學生成果跟蹤

喬伊絲，布魯斯 R. (1992). 合作性學習和職員發展：用方法傳授方法。合作學習： 12 期，2 頁，溫特 1991/1992.

學習小組是

卡琳·墨菲，1993

1. 四到六名教師組成的教師小組共同為學生的益處進行新實踐
2. 集中於課程和指示練習（教學和學習）
3. 一個在相對安全環境下踐行改革的地方
4. 學習新東西時能提供友誼的團體
5. 學校組織中一個固定而合法的部分
6. 組：其內參與者是平等地位的；所有人都是領導者，領導地位是迴圈和共用的
7. 包括校長在內的全校性計畫中的一部分
8. 追蹤改革對學生的學習和環境的改變所造成的影響的團體

學習小組不是

威廉 H.格林, 1993

1. 談論管理問題的團體
2. 執行各自的議程的個體
3. 監管和評價小組
4. 和其他組相競爭的團體
5. 個人導師
6. 暫時性的或者學期的團體

小組學習議程樣本

麗塔·恩裡克斯-格林, 1993

1. 崇拜
2. 團隊建設練習
3. 報告
4. 你做了什麼和它是怎樣發揮作用的？

5. 教導和訓練
6. 共同學習的架構和策略
7. 任務和日期
8. 結束禱告

學習小組改革佈局一覽表	
年恩裡克斯-格林, 1995	
<p>注意：變數要素 (a) 是理想的 變數要素 (b) 是可接受的 變數要素 (c) 是不受歡迎的</p>	
1. 要素	
a.	一個老師學習小組：四至六個老師組成的一個小組
b.	一個老師學習小組：三個老師組成的一個小組
c.	一個老師學習小組：兩個或六個以上老師組成的一個小組
2. 要素	
a.	有一個長期共同關注的重點和目的
b.	有一個共同關注的重點和目的
c.	沒有共同關注的重點或者目的
3. 要素	
a.	重點在執行改革
b.	重點在無組織的隨意地分享觀點
c.	重點在聚會和社交活動
4. 要素	
a.	改革重點放在教導上,從而提高學生成績
b.	改革的重點放在與教學有關的活動上,例如政策,管理,關注
c.	關注重點不包括改革
5. 要素	
a.	上學期間為學習小組定期安排具體的時間見面
b.	在上學前或者放學後定期安排具體時間集會
c.	集會是偶爾的,沒有定期安排
6. 要素	
a.	有一個成文的或者達成一致的遵照執行的議程

<ul style="list-style-type: none"> b. 議程產生在每次會議的開始 c. 沒有議程
7. 要素
<ul style="list-style-type: none"> a. 領導階層的基本的和已決定的。角色可以變化和可能迴圈 b. 領導階層存在但是不總是先定的 c. 沒有組織性的領導階層
8. 要素
<ul style="list-style-type: none"> a. 任務分配到每個參與者中，並報告匯總作為學習小組進程的一部分 b. 任務分配下去但不總是能完成 c. 沒有任務
9. 要素
<ul style="list-style-type: none"> a. 行政人員參與到學習小組中 b. 行政人員沒有直接參與但是表示支持 c. 行政人員既不參與也不表示支持
10. 要素
<ul style="list-style-type: none"> a. 工作氣氛包括建模，演示，練習，回饋和輔導，同時以學生成績作為重點 b. 工作氣氛包括資訊共用，但是不包括實際的練習 c. 工作氣氛不包括演示，練習和回饋或者輔導
11. 要素
<ul style="list-style-type: none"> a. 工作環境相對無風險的，而且包含高水準的團體合作和團結 b. 有一些團體團結和協作 a. 團體的協作和團結沒有得到實踐
12. 要素
<ul style="list-style-type: none"> b. 最初的培訓提供一個框架，並為未來後續的培訓活動提供指導 c. 最初的培訓與後續活動沒有聯繫 d. 沒有最初的培訓
13 要素
<ul style="list-style-type: none"> a. 老師學習小組每週一次一個小時集會，有時更長時間。（每週的安排可以變化。一些老師學習小組每月一次四個小時集會） b. 老師學習小組集會時間少於一週一小時 c. 沒有正式的時間安排表

示範

我現在找到了理論，
但在演示中我想重放。

謝謝您，現在我更加明白，
如果你將再向我展示一遍，我確信我會懂得怎麼做。

那很不錯，但有一小部分，
我想在我開始之前再看一遍。

我討厭慢吞吞的，但是管他呢，
如果我能再看一次，校對一下
我確信我就能走
到教室裡講述和展示。

—並且我真的不需要練習
.我已經從教一兩年。
而且差別的本質就是這樣，
這實際上，恩，這並不多。

好吧，如果你堅持，我會向你展示它，
但是如果你注意我是十分少見的人中的一個。
誰能只看看就會呢？
所以你能向我再展示一遍嗎，僅僅為了好玩？

漢克 莫斯 1984(一名夏日研究所參與者的丈夫)