

摘自：地區訓練人手冊
District Trainer's Manual

引導學習

Facilitating Learning

教學方法與注意事項



2005~08 年間第 4B 地帶地域扶輪基金協調人邵偉靈 RRFC Dens
Regional Rotary Foundation Coordinator, Zones 4B, 2005-08

TEL:2751-6488 / FAX:2751-4975 / E-mail:densshao@ms29.hinet.net / <http://www.rotary2000.org>



引導學習 Facilitating Learning

在訓練會議的課程中，一位訓練領導人可以使用許多不同的訓練方法（見第 47-48 頁）。無論如何，有關大多數扶輪訓練材料的方法已經特別設計為**引導討論**（facilitated discussion）。在引導討論（facilitated discussion）中參與者被要求根據其身為扶輪社社友所具備的知識與經驗來回答問題。在促進此種討論的同時，訓練領導人應保持彈性，讓分組討論 Group Discussion 能以使用問題來引導研討的方向與評論。

引導人的角色 The Role of the Facilitator

雖然訓練的主題與方法會因時因地而異，但在任何情況之下訓練領導人都應隨時隨地扮演一位引導人。引導是一種過程，在這個過程之中訓練領導人負責規劃學習活動並掌管團體討論的進行，使得參與者能從中來學習。一個好的引導人是

- 使大家從一開始便對參與感到興奮；
- 使全團討論焦點集中並按計劃進行；
- 以問問題的方式來探索並引出關鍵性的議題；
- 從不同的觀點中建立共識；
- 保持精力充沛並全程參與；
- 緩和團體中的失常舉動；並
- 得到認同與承諾參與。

在訓練會進行的過程中要謹記，參與者會觀察訓練領導人與成員間的互動而這些會影響到他們來評斷訓練領導人的可信度與整個訓練會的成效。

一個成功的活動引導要仰賴

- 對參與者的尊重，
- 彼此間的通力合作，
- 相互間的互動與反應
- 關鍵性的反應，及
- 正面的補強。

引導活動 Facilitation Activities

好的引導人

- 指導討論的進行—避免演說；
- 找出構成團體理解困擾的阻礙；

- 使團體討論朝目標並按照預定時間來進行；
- 擴大參與感；
- 指出團體中的意見矛盾之處
- 指導團體成員；並且
- 找出並減少沒有意義的舉動；

控制討論進行的速度是相當重要的。當步調過於緩慢時，每一項主題都過於著重細節會使得一些重點來不及在會議結束之前被提出。而當步調太快時，則顯示談論的過程過於精簡使得團體對於每項主題的討論都只有過於膚淺而不夠深入。一個團體的經驗水平會影響研討進行的脈動。如果參與者的熟悉度不夠，則你必須提供更多的資料以便在分配的時間內維持討論的進行。身為一個有效率的訓練領導人，你可以運用適合而有效的方法來完成這項工作。

參考「討論指南」“Guiding Discussions” and “Effective Questioning Techniques”



討論指南

Guiding Discussions

以下幾項技巧可以用來釐清與集中討論的焦點、擴大參與、管理一個會議議程及評價。

讓沉默的成員發言：

「馬可，你對於……有什麼意見呢？」

「蘇珊，根據你對於這項主題的親身經驗，你可不可以……？」

建議分享個人經驗的需求：

「是否有人知道任何一個實際的案例？」

「我待會將邀請你們和大家來分享你們的經驗，請利用一點時間，來回想一下你的個人經驗」

讓他們注意沒有被考慮過的觀點：

「根據你的經驗，問題中有那些方面是必須要更深入來思考的？」

「在我們繼續進行之前，從這個角度來思考議題是否會更具有意義呢？」

以具建設性方式來運用矛盾點：

「由於目前我們無法解決在這件問題上的歧見，是否先討論下一個議題，也許在接下來的討論中我們可以得到在這個問題上的啟示。」

「在兩個不同的觀點之間應該可以找到一個合理的解決方案，在這兩個觀點中有什麼地方是可以為大家所接受的？」

引起大家去注意資訊的來源：

「這個構想或案例是由誰開始的呢？」

「這項資訊是來自何處？」

測試論點的支持度：

「有多少人同意這個看法，請舉手。」

「這個問題的嚴重性有多高呢？」

避免少數人占用整個討論時間：

「對不起，在您繼續之前，可否容我問一下大家對你剛剛所提出的論點有沒有其他的意見？」

「謝謝你所提出的意見，還沒有發言的人是否也可以表達一下意見呢？」

「由於我們只剩下幾分鐘的時間，可否請你總結一下你的論點，好讓我們聽聽其他人的想法呢？」

提示需要結束討論：

「可否讓我們在結束之前，再聽聽最後兩三個的論點？」

「根據我的手錶，我們只剩下五分鐘的時間就要結束這段討論了。還有人要提出最後的一個意見嗎？」



有效的詢問技巧 Effective Questioning Techniques

引導討論會有賴於訓練領導人與參與者之間的對話 Dialogue。雖然這種對話可以在很自然的情況下發生，但有時訓練領導人仍需要以提出問題的方式來促進參與或來說明一個重要的概念。下面的指南有助於運用有效的發問方法來引導後續的討論。

詢問的重要性 The importance of Posing Questions

發問是引導一個討論的品質等級與內容的最好方法之一。詢問參與者問題有助於

- 鼓勵系統性的分析；
- 導入尚未被討論的主題；
- 勾起參與者的故事與經驗；
- 擴大參與
- 回顧一個難以了解的概念（或許多概念）；及／或
- 重新指導一個討論。

發問可以是**封閉式的** close-ended 或是**開放式的** open-ended。封閉式的問題所找尋的是特定的、事實的答案。而開放式的問題，則可能沒有一個“正確”答案，所追求的是一些意見、想法或是選擇。開放式的問題可以擴大團體的參與並促進實質的討論。通常這樣的問題會引出後續的其他問題。

詢問的技巧 Questioning Techniques

思考一下你可以如何來運用以下的幾種方法來發問問題：

投影機或圖表式詢問 Overhead projector or flipchart questions

運用此類器材以鼓勵整個團體來討論、引導團體思考或引出不同的觀點。如果一個生動的討論會突然靜了下來，你可以藉由提出「在這個標題之下，有什麼其他的項目是我們可以想到的？」或「你們有沒有想到其他的對策來應付這樣的情形？」等問題來恢復討論。

接力式詢問 Relay questions

由一個參與者所提出的問題來發問。例如：「這是一個很好的問題。其他的人會如何來處理這個問題呢？」

導引式詢問 Directed questions

向特定個人詢問方式來開始討論、重新導引會談或是打開參與者的話匣

子。小心不要太常使用這個技巧，否則大家會期待你的發問而使得整個討論會成為一個一問一答的會議。在向特定個人作導引式詢問之前，要先將整個問題陳述一下使得團體中的其他人也能思考如何回答這個主題。

反問式詢問 Reverse questions

建議提出問題的個人要分享他或她自己的答案。這個方法要運用機智。如果這個參與者很明顯的有他或她自己的意見，則對引出其他人的想法相當的有幫助。即使發問的人顯然沒有答案，你也可以藉由反問問題來鼓勵他。另一方面，要注意一些團體成員會習慣在有自己強硬觀點的議題上提出許多的問題，以致到了剝奪你的角色的地步。

重新導引式詢問 Redirect questions

導引問題給另一個人。這個技巧鼓勵深入的討論並同時將問題與先前的討論銜接起來。若知道一個成員在某一方面有所專長，也可以將問題重新導引給他。

有的時候，適合由你自己來回答問題。如果這是一個根據事實來提出的問題，而你知道答案為何，你可介入以節省時間並免除掉可能的爭論。記住，在其他人都得到發表意見的機會之後，你可以暫時放下領導人的角色來表達你自己的看法。

重新引起注意 Redirecting Attention

在詢問問題時，特別是開放的方式，討論有可能會脫離你所設定的方向。一些測試過的方法可以幫助你重新集中焦點並導引一個討論。

最直接，也是最不老練的方法是提出「我們已經脫離了討論的範圍，基於時間的考量必須回到討論的主題」以重新導回主題。

最圓滑的方法是問一個可以回歸到主題的延續性問題。這個技巧相當有效因為它並沒暗示該團體或個人偏離了主題。當然，依據團體的不同，有時需要運用比較直接的方法。



訓練的方法 Training Methods

雖然引導討論 (facilitated discussion) 是扶輪較喜歡採用的訓練方法，但加入一些其他的訓練方法到你的訓練人的調色板會是有用的。這並不是說你必須要使用下面的每一個方法。而且每一個技巧的效益如何是要依會議的聽眾和討論會的內容而定，但在引導討論之餘輔以你和你的參與者都感到最舒適的訓練的方法，你將可以提高訓練成功的潛在機會。

謹記

有效訓練的重點不在於授課而在於妥善安排一個參與者可以學習的情境。

The key to effective training is not teaching but orchestrating the conditions whereby participants might learn.

腦力激盪 Brainstorming

與會者可對某一沒有底限的問題，或被提出質疑的狀況，共同集思獻計。所有的意見及解決辦法應予記錄，無論看起來如何不切實際或奇怪。此一技巧能鼓勵及激發創新的構想。

切切私語小組：Buzz Group

一個大的團體被分為二到六個人的小組，在短時間內討論一個主題或執行一項任務，每組推派一位代表向全體群眾報告各組的決議。這個方法是在鼓勵參與及集中注意力。

個案研討 Case Studies

一位訓練領導人提出一實際或虛構的情況來讓團體成員在談論的主題中取得新的觀點。要讓團體成員有足夠的時間來討論並發展出解決方案。個案研討可以藉由講義、角色扮演、播放電視或電影片段的方式來呈現。

辯論 Debate

把與會者分成正反方，對某一特別問題提出意見。因為性質很正式，故辯論不常用於成人的訓練會議中。

展示 Demonstrations

播放視訊資料可使參與者了解執行某個過程或程序的正確方法。一旦播放完畢，訓練領導人應讓參與人員有機會親自來實地演練此過程或程序。

分組討論：Discussion Groups

團體被分為數個小組針對問題來尋找、找出與探索各項問題的解決辦法，並擬出行動計劃。訓練領導人此時扮演的是引導者的角色，引導並仲裁討論，同時讓參與者們來掌控討論的過程。

遠距教學 Distance Education

資料（包括手稿、影音及電腦輔助教育等）皆可用來將資訊提供給因為受制於地理或時間上的因素，不能親身來參加現場訓練 on-site training 的人員。在收到參加者的練習後，即可透過由訓練領導人所附上學習教材的自我檢查表，獲得參加者的回饋。

練習 Exercise

指定任務給參與者讓他們能運用訓練領導人所提供的資訊。練習是被設計去確保能了解特別提供的資訊。

演講 Lectures

透過計劃好的口語報告方式來傳達各項資料。雖然演講讓訓練領導人得以掌控全局，但聽眾的參與卻受到了限制。演講最好還是與其他的訓練策略配合使用。

小組座談 Panels

小組座談可以盡量利用參與者的經驗及專才。在這個方法之下，每一位成員都可以發表簡要的談話，或者每位組員可討論一個特別的議題。在任何個案中，引言人 Panelist 評論之後都會有一種問答時間。

問與答 Question and Answers

讓參與者有機會針對所提供簡報的資訊提出相關的問題。這個方式最好安排在一個研討會的最後階段。

角色扮演 Role-playing

團體成員可以即席扮演所指定的角色，以展現特定的構想或情況。這種技巧在分成小組而與會者又不覺受到限制時效果最好。

資料來源：Conners, T.D. (1995). The Volunteer Management Handbook. John Wiley & Sons, Inc.



演出要訣— 一般指南

Presentation Tip—General Guidelines

要成為一位真正成功的訓練領導人，你必須呈現出一個正面的形象給參與的成員。傳遞訊息的人常常和訊息本身是一樣的重要。訓練領導人的能力、可信度及熱誠都會影響到參與成員對教材內容的興趣、保留所學以及學習後的實踐行動的能力。訓練帶領者可以激發行動力和奉獻度，但也能助長消極與漠不關心的態度。

與參加者建立親善的關係.....To Build Rapport with Participants.....

要做的是：

- 在門口迎接參加者。這有助於在活動開始之前建立和參加者之間的關係。
- 注視參加者並對他們的出席表達感謝之意。
- 事先發送講義與其他與會資料。可以考慮在註冊時發送資料袋給參加者。
- 在開始下一個主題之前先做重點總結（你或許可以請一位自願者將重點記錄在圖表架上）。

不要做的是：

- 直接朗讀你筆記中的內容。
- 當一位看著時鐘等著結束的人—不要太常去注意手錶或時鐘上的時間。

演出時的陷阱 Presentation Pitfalls

雖然非言語上的溝通會因人與文化而異，但下面的幾個陷阱會降低訓練領導人在傳達重要資訊與帶領團體討論的效益：

- 添加：「嗯」、「唔」等字
使用這些字會使參加者感到不安並降低演說者的說服力。另外也讓人有演說者尚未準備好的感覺。
- 擾人的舉動

下面的舉動會使參加者感到困擾：

- 把玩你身上的飾品；
- 不時去調整你的眼鏡；
- 玩弄你的筆；
- 摸你的頭髮；及
- 靠在牆壁或講桌上

雖然運用這些姿態來強調某些重點是相當有效的，但過度使用則會使

參加者的注意力轉移。

- 草率的編輯方式

在投影片、大綱及議程單上寫錯字顯示出你的草率且有損於你的可信度。

- 說話的速度太快

一個說話速度太快的講者會使參加者感到沮喪並認為講者是一個急躁的人。確定你說話的速度慢得讓參加者能夠跟上（大多數的參加者都可能做筆記）。

聲調要有所變化，在強調重點時要慢下來。要充滿精力和活力，說話要清楚且夠大聲，讓每一位參加者都能聽到並了解你所傳遞的訊息。

- 背對群眾

如果你使用投影機螢幕、白板或圖表架，不要背對著參加者。當引用到視覺資料時，以四十五度角來面對參加者。



肢體語言、面部表情與聲音原動力的角色

The Role of Body Language, Facial Expressions, and Voice Dynamics

專門研究**非言辭的溝通** nonverbal communication 的研究人員發現，一個人可被察覺的態度有百分之七是以言辭來傳達的，而另外百分之九十三則是以非言辭的方式來傳遞的。在這百分之九十三中，百分之三十八可以歸類為聲音的形式而另外百分之五十五則可歸類於臉部表情的形式。雖然非言語溝通的解釋因文化或因人而有相當大的差異，但注意到它對訓練的影響力卻是非常重要的。

聲音的品質與特性 Voice Qualities and Characteristics

語氣、音調、速度及音量都對我們所使用的字句有所影響。如果你很興奮則你的聲音可以幫助傳達你的興奮。如果你感到無聊、害怕或不安全，也可以光靠聲音來傳達。

面部的表情 Facial Expression

面部的表情可以讓我們確定某人並不贊成此段陳述、不了解一個要點或者有話要說。訓練領導人的面部表情就可以表現出興趣或關切而並不需要花時間去把這些訊息釋以文字。

姿態與肢體動作 Body Position and Movement

一位訓練領導人在門口迎接大家並在討論開始期間站在最前面即散發出掌控的訊息。動作的速度與方向也同樣的會傳遞一種訊息。

靜默 Silence

在討論會開始的時候安靜的站在群眾面前可能是傳達研討會開始的一個有效辦法。在提出問題之後保持靜默則是讓參與討論的人在心中準備回應的答案。在某些文化中，若參與研討會的人知道要討論一項主題，則在此時保持安靜是較為適當的作法。

眼睛 Eyes

當你在場中移動時，訓練領導人的眼睛可以幫助掌握誰在說話。眼睛也會影響到參加研討會的人對訓練者的感覺。一個針對北美的研究發現，被聽眾評論為真誠的講者會用百分之六十三點四的時間會注視著聽眾，而被聽眾評為不真誠的講者只會用百分之二十點八的時間去注視著聽眾。

時間 Time

對時間的看法是因文化或因人而異，這是做為一位訓練領導人所要注意到的事。有些參與者會希望多花點時間去思考一個答案，因為這可能是其文化中的一種期望。

運用空間來溝通 Use of Space to Communicate

想想看坐在聽眾席最後面的位子和坐在前面接近主講人的位子，這兩者之間的差異。當傳遞訊息的人與接收者之間的距離縮短，溝通會變得較私人且熱烈。坐在最後面與講者距離遙遠則可能會有相反的效果。

觸摸 Touch

觸摸可能會是相當私人的，必須要小心的運用。以訓練領導人而言，握手與在門口的迎接這不需支字片語便可達到溝通的目的。

顏色 Color

幾乎是全世界都能了解，非言語溝通的最簡單的例子就是紅黃綠的交通號誌了。

身體 Human Body

參加者對主講人的體型、體態、性別、年齡、體格和膚色的看法都會影響到聽眾接受主講人的訊息。

沒有一個所謂世界性的非言辭性語言。不同的手勢在不同的文化對不同的人可能會代表不同的意義。在此同時，了解到非言辭性語言在溝通與訓練中扮演著一種相當重要的角色。

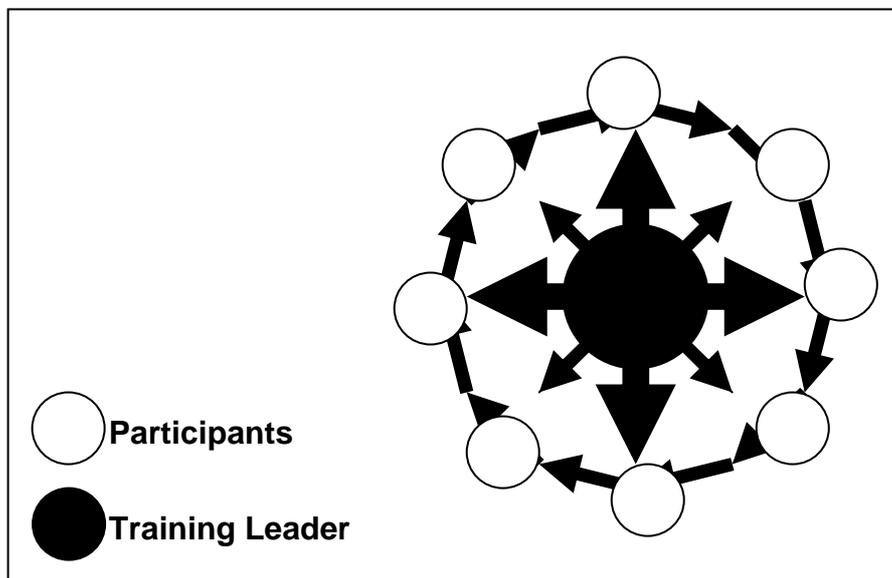


傳遞資訊的主要方法

Key Methods for Conveying Information

選擇用來傳遞資訊的方法是非常依賴一種會議或研討會的學習目標和經過仔細的需求評估後所確定的參加者的認知。舉例來說，如果一個需求評估顯示參加者並不太了解某一特定的概念，那麼訓練領導人將要花更多的時間（相對來說）來說明這個概念。從另一方面來說，假如參加者的調查報告顯示他們對某一特定主題相當熟悉時，則要分配在這個主題的時間要縮短，而用更多的時間來討論參加者較為不熟悉的主題。或者，可以利用多出來的時間來讓參加者分享他們的經驗。

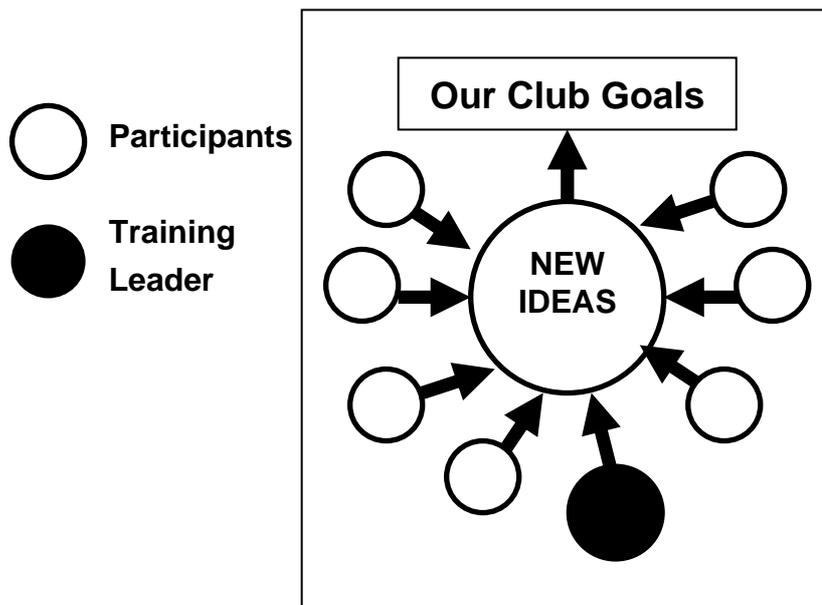
下圖顯示三種主要的方法來傳遞資訊給參加者。



資訊的分享（以討論為基礎） Information Sharing (discussion-based)

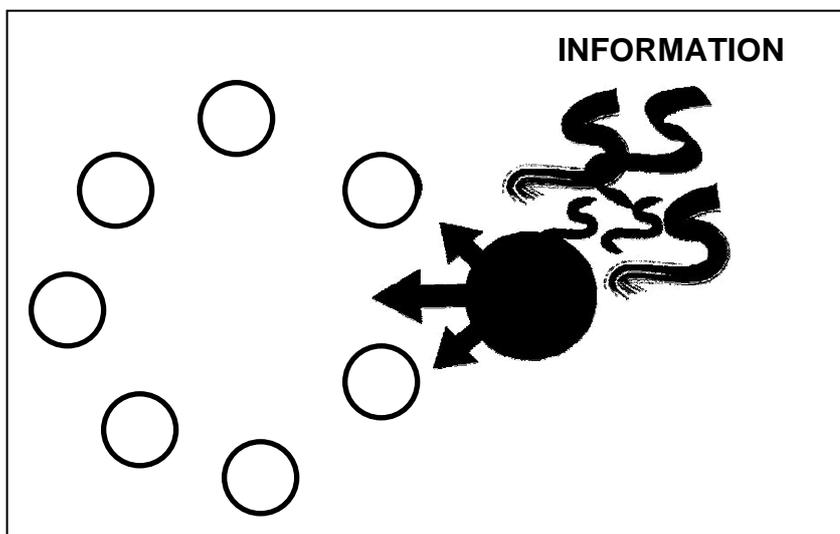
在一個資訊分享的練習中，參加者被要求分享自己在面對各種挑戰的不同經驗中所收集的資訊。由於這些資訊是由參加同伴的實際經驗而來，因此重點的說明對於參加者而言較為真切而有意義。這個藉由相互比較與對比的資訊分享機會常會激發出有創意的問題解決方案。舉例來說，在 PETS 中，社長有機會來分享他們扶輪社的有效招募新社員的經驗。在討論幾種招募社員的方法後，參加者對所提出共同問題及憂慮會有更多的方法。

資訊的分享是從國際扶輪取得的**領導人指南**（Leaders' Guides）中是一個相當顯著的典型。領導人指南（Leaders' Guides）中的會議 sessions 被敘述成訓練領導人所指導的研討會 discussions。有關這個角色的更多資訊，請參考第 42 頁「引導學習」及第 45 頁「有效的詢問技巧」。



資訊的創造 (練習/行動) Information Creation (practice/doing)

資訊的創造反映出最積極的學習模式，因此這種學習最有可能被參加者所保持。大多數扶輪的訓練會議都以一種**目標設定的會議 A goal-setting session**為特色，在這類的聚會中參加者共同運用他們由其他訓練會中收集而來的知識與技術來建立與他們本身責任有關的目標。



資訊的付出 (課程、示範、聲光展示)

Information Giving (lecture, demonstration, audiovisual presentation)

如題所示，資訊是由訓練領導人流向參加者。這種**資訊流向 information flow**的模式在處理新資訊的介紹時最為有效的。舉例來說，假如扶輪社基金會發起一個新的計劃，則與這個計劃有關的資訊絕大部分都會是新的，而且必須要清楚的展示給參加者。由於在這種情況之下，學習是被動的，試著以問題及／或分組討論 **group discussion** 來參雜在演講當中，以保持參加者的興趣且確認大家能繼續維持主要的概念。