



培训教师培训锦囊

Training the Trainer Resource Pack

玛格丽特·克罗基特、珍妮特·福斯特 / 著
Margaret Crockett and Janet Foster
档案技能咨询公司

王健、冯雪、王欢 / 译
Translators: Jian WANG Xue FENG Huan WANG
中国人民大学信息资源管理学院
Renmin University of China

SAEICA
section for archival education and training
international council on archives
section pour l'enseignement de l'archivistique et la formation des archivistes
conseil international des archives

国际档案理事会档案教育培训处

2012

Training the Trainer Resource Pack

培训教师培训锦囊

Margaret Crockett and Janet Foster

玛格丽特·克罗基特、珍妮特·福斯特 / 著

The Archives-Skills Consultancy

档案技能咨询公司

Translators: Jian WANG, Xue FENG and Huan WANG

王健、冯雪、王欢 / 译

School of Information Resource Management

Renmin University of China

中国人民大学信息管理学院

On behalf of the ICA Section on Archival Education and Training

国际档案理事会档案教育培训处

2012

目录

1. Introduction 绪论.....	4
2. Planning a course 规划课程.....	5
2.1 Establishing the training need 明确培训需求.....	5
2.2 Logistics 后勤管理.....	6
2.3 Aims, objectives and learning outcomes 培训目的、目标和预期学习成果.....	11
2.4 Content design 内容设计.....	13
3. Budgeting and resources 预算与资源.....	15
4. Profiling learners 学员情况分析.....	18
5. Methods of delivery 培训方式.....	21
5.1 Selection 如何选择.....	21
5.2 Developing and using case studies 编写与运用案例分析.....	22
5.3 Coursework 课程作业.....	26
5.4 Distance learning 远程学习.....	28
5.5 Class activities 课堂活动.....	31
5.6 Facilitated learning 助导式学习.....	32
5.7 Individual learning 个体化学习.....	34
5.8 Presentations and lectures 演讲与讲课.....	35
6. Handouts 讲义.....	40
7. Teaching aids 教具.....	43
8. Assessment 评判.....	50
9. Evaluation 评估.....	52
10. Appendices 附录.....	55
10.1 Training definitions 概念释义.....	55
10.2 Further reading 更多读物.....	61
10.3 Useful contacts 联络信息.....	61

1. 绪论

国际档案理事会档案教育处《培训教师培训锦囊》概述

档案与文件管理领域的培训

对于文件档案管理领域的培训教师来说,掌握传道授业解惑的知识与技能的正确方法实属不易。教师,尤其是培训教师,通常只是将教学视为繁重工作中的一项工作。尽管他们通常都是各自领域或专业的专家,有许多专业知识要传授给专业工作者及其教辅人员,但对希望求教于专家的人员来说,这些并不能确保培训的有效性。由专家来教授新一代从业人员固然很好,某些专家也确实具有教师的天分,但总有一些东西需要学习,需要改进培训的方式。况且,很多地方的培训费用价格不菲,因此“传帮带”的学习方式(即少数人参加正式的培训,然后回到单位“播种机”般再向同事传授)不失为一种有效、经济的选择。

本锦囊旨在面向那些计划、组织和实施有效培训、需要指点的人员,培训对象包括各种工作、学习环境中的专业培训教师及教辅人员。本锦囊阐释了提供培训所需的各种技能,此外还包括对确保培训课程成功来说非常重要的实际管理工作,以期奠定培训的基础。

国际档案理事会档案教育培训处

《培训教师培训锦囊》(以下简称“锦囊”)是国际档案理事会档案教育培训处指导委员会 2000-2004 年中期计划的成果。有关国际档案理事会档案教育培训处的更多信息详见 <http://www.ica.org/668/about-section-for-archival-education-and-training-sae/about-education-and-training-sae.html>。

关于作者

玛格丽特·克罗基特和珍妮特·福斯特是档案与文件管理咨询公司(总部设在英国)的顾问。她们不仅在蒙古、爱沙尼亚、拉脱维亚、马耳他和匈牙利做过培训,而且还一直对英国文档管理和信息服务领域工作的各级人员进行培训。本锦囊基于为爱沙尼亚和拉脱维亚国家档案馆开设的培训教师的课程,同时汇集了 20 多年来大量文档管理培训的经验编写而成。

关于译者

《培训教师培训锦囊》是国际档案理事会(ICA)影响力大、传播甚广的项目之一,已被译为 17 国语言,办过数场培训班和论坛。受国际档案理事会档案教育培训处(SAE)指导委员会(SC)之委托,中国人民大学信息资源管理学院王健教授(<http://www.irm.cn/teachers/eg/teacher/251.html>)率研究生冯雪、王欢将其译为中文。为方便

于理解，增加直观性、生动性，中译本添加了 30 余幅教学、研讨会场景及设备照片、图片，以便与需要相关知识和技能、中文背景的专业师资、在职培训教师分享。后记，2014 年，在王健教授主持的国家档案局科研项目“社交媒体平台上档案利用创新模式”课题组建立的微信平台“档案那些事儿”（微信号：danxse）分期连载，可通过搜索微信号或扫描二维码加“关注”。欢迎各位专家、同行进一步交流、探讨、反馈、补充。

如何使用本锦囊

本锦囊有多种使用方式。学员可将其作为课本从头到尾阅读。在使用过程中，若能更有针对性，将重点放在培训中自己需要改进的那部分技能上，或者放在可能代表当今潮流的新方法新技术上，也许效果更好。在网络版上点击导览，学员可浏览教辅材料和感兴趣的领域。

本锦囊也可作为培训教师制定培训计划的基础。如果读者遵循本锦囊对组织培训方面的指导，则有可能从内容清单中挑选出切合自身的培训计划。

有关本锦囊的评论

国际档案理事会档案教育培训处指导委员会于 2005 年春季邀请同行对本锦囊进行了评议，很多建议已纳入本锦囊的第一版。档案教育培训处欢迎继续对本锦囊提供意见反馈。

2. 规划课程

2.1 明确培训需求

培训项目成功的关键在于针对实际需求提供培训。如果仅仅因为想要组织一项专门的培训而产生培训需求，未免太过草率。培训者必须先征求学员的意见。若要使培训成为一次有益的经历，应该满足委托机构、学员的确切需求。应该注意的是，在培训的等级和性质方面，团体、机构所认定的需求与实际需求之间可能存在明显的差异。同时还应清楚地意识到，培训是对实际需求的有效满足。否则，结局将是要么面对一群对培训毫无兴趣的学员，要么根本没人参加培训。

在规划培训之前，首先要清楚学员需要何种培训，以及学员想要什么。如果是受委托开展培训，应与委托机构详细讨论，确保培训的重点和内容能够满足需求。如果正在规划自己的培训项目，应询问可能学员究竟需要什么。从对培训市场进行全面调研（包括面谈和问卷调查），到专业会议上的非正式交谈，策划的培训类型不同，咨询的范围亦不尽相同。其中，前者适用于重点的培训计划，如远程学习。有时仅仅通过起草一份培训项目计划、投放广告、根据得到的回应对培训需求进行评估。

谨记，培训并非仅仅针对那些在某个领域内没有任何经验或专长的人员，也可以针对需要更新知识和技能的从业者，例如，当引入新的标准或法律时。

使用对照检查表评定与规划培训

- 1) 是否需要进行培训？
- 2) 需要在哪个学科领域开展培训？
- 3) 雇佣机构的需求是什么？
- 4) 参训人员的需求是什么？
- 5) 哪种类型的培训最能满足需求？
- 6) 哪种授课方式最适合该项培训？
- 7) 培训将进行多长时间？
- 8) 组织该培训需要多长时间？
- 9) 培训教师需要哪些设施和资料？

2.2 后勤管理

成功制定培训课程，需要技巧与专业知识相结合。后勤管理是提供培训最关键的环节之一。如果学员在身体上感觉不舒适，心理上也不放松，则很难从培训中充分受益。后勤管理的第一步就是建立时间表，每项工作均应具体落实到在哪一天完成，谁来负责。切记，有时对后勤计划中的一些情况或整体状况难以掌控或根本无法掌控，经常会有意外发生。万一出现这种情况，最好与学员一道灵活处置，争取达到最佳效果。

对照检查表样本

- 1) 设定培训日期
- 2) 所需设备的规格
- 3) 确认合适的培训地点
- 4) 预订培训场地
- 5) 邀请讲课人员，还包括提交讲义、摘要等的截止时间
- 6) 确认讲课人员
- 7) 草拟课程大纲
- 8) 投放广告
- 9) 培训人员注册登记
- 10) 对学员做最后确认
- 11) 餐饮需求与订购

- 12) 复印讲义和其他培训材料
- 13) 制定评估表
- 14) 制作证书

培训地点与教室



波士顿肯尼迪总统图书馆教室（2005）王健/摄

培训能否成功，最重要的因素之一还包括培训的地点或场所。选好培训地点至关重要，尤其是在没有太多选择的情况下，要尽可能有足够的面积。如果不能提前亲自查看场地情况，建议在培训当天提早到达培训地点，解决任何可能出现的问题。

不要害怕对桌椅进行重新布置，如有必要可打开或关闭门窗，确保学员的舒适。如果感觉温度过热或过冷、室外有噪音、座椅过硬或过软，都有可能致使培训人员无法集中注意力。

需要明确的事宜

1. 需要多少间教室？
2. 是否需要为小组活动和讨论准备小型活动室？
3. 应该准备多大的房间？
4. 桌椅都是什么样式的？学员是否有地方休息、记笔记？座椅是否舒适？
5. 桌椅布置的最佳样式？摆成课堂的样式、围桌而坐，还是将椅子围成一圈？

影响学员舒适度的因素：

- 1) 光线——自然光还是人造光

- 2) 新鲜空气
- 3) 室外噪音的大小
- 4) 培训教室的音响效果
- 5) 温度



温馨的会议室（2010）王健/摄于苏格兰国家档案馆

培训设备

在规划培训时，需要确保为讲课嘉宾准备好讲演必备的辅助设备。在预订培训场地之前，要与场地提供方进行核对，确保已将所需设备列入预订清单中。

即使已经计划周密，培训地点也很可靠，设备还是可能出现问题、令人失望。在培训前一天，最好事先确认计算机文档是否与培训地点提供的软硬件设备相互兼容。电脑设备很容易出现性能故障，因此需要在培训当日提早核实电脑设备确实运行正常。最好能够确保可以在最短的时间内联系到技术人员，帮助解决可能出现的任何技术问题。同时准备一份备用计划，当然，携带额外的资料也很重要。如果有讲义，就可以不再使用高射投影仪，而是照着讲义授课。如果数据投影设备无法运行，那么备用的高射投影仪将发挥重要作用。如果原本计划借助视频录像演讲，此时也许需要借助高射投影仪继续讲课。

仪器设备对照检查表

- 1) 高射投影仪和透明胶片（醋酸纤维胶片）

这是讲课和演讲中最为常用的可视化辅助器具。它利用镜面、光和放大镜将图像投射到屏幕或墙壁上。用于承载图像的是透明的



醋酸纤维胶片，可以手写/手绘、计算机打印或是通过复印机复印制成。高射投影胶片的缺点是制作费用高，除非生成一张全新的胶片，否则无法修改。它比 PPT 演示更具独创性，也更能引起人们视觉上的兴趣。在发展中国家和资源较少的机构中，高射投影仪比电脑更为可靠和常用。

2) 挂纸板

挂纸板与白板很相像，为辅助演讲，演讲者可在挂纸板上随意书写，也可以将准备好的材料提前写在挂纸板上。给讨论小组分发一叠挂纸板挂纸，在信息反馈时段会非常有用。同时，要检查挂纸板专用笔是否已经备好（与白板上书写用的笔完全不同）。



3) 白板

白板是黑板的现代替代品，表面光滑闪亮、便于书写和擦拭。要确保备有数只白板专用笔，这种笔是专门设计的，字迹易于擦除。同时要检查准备好的专用笔是否可用。

4) 实物投影仪

这款设备与高射投影仪的工作原理相似，但能够将位于其视野内的任何物品的图像投射出去。既可以使用传统的醋酸纤维透明胶片，又可以使用纸质打印件、期刊插图、实物等。实体投影仪为辅助演讲提供了灵活的选择，但这款设备很难聚焦，同时非常昂贵（超过 1000 美元），而还需要额外的计算机设备，包括一台数据投影仪才可正常使用。



置
统
图、
这
且
常

5) 为 PPT 或其他演讲软件设置安装数据投影仪和计算机



PPT 是微软的一款计算机程序，可以通过简洁的项目符号和插图来组织文字，以支持演示。与高射投影仪的胶片相比，其优势在于修改起来更容易也更为便宜，但如果使用不当，会使演讲显得很枯燥。

6) 投影银幕

这款设备对于上述提及的所有可视化辅助装置来说都是至关重要的。投影银幕可以像卷帘一样安装在墙上，或是将其单独安置。当然也可以使用一面平坦的白色墙壁用来投影，但

银幕需确保图像的清晰与平整。

7) 盒式磁带录像机 (VCR)

在教室内播放录像有多种方式。首选方式是通过一台大屏幕电视和一个传统的录像播放机。这一方式通常需要重新布置教室，以确保所有学员都能看到。另一个方式就是通过计算机设备经由数据投影仪将视频投射到银幕上。

8) DVD 播放器

这款设备与录像播放机类似，但使用数字技术(多功能数字光盘)来记录并播放影片等。

9) 互联网连接

如果在演讲时涉及到浏览网页，要求具备互联网的连接（通常通过电话线）。

The screenshot shows the homepage of the SAEOICA Online Directory of Archival Education and Training Institutions. The header includes the SAEOICA logo and the text 'section for archival education and training international council on archives conseil international des archives'. Navigation links for 'Log in', 'Apply for membership', 'Search institutions', 'About | Join Us | Contact' are visible. A central banner states 'TILL NOW, THE DIRECTORY EMBODIES' followed by a list: '6 continents', '26 countries/regions', and '95 institutions'. Below this, a grid lists member institutions by continent: Africa (South Africa), Asia (China, Israel, Japan, Philippines), Europe (Belgium, Bulgaria, Switzerland, Germany, Spain, France, United Kingdom), North America (Argentina, Canada, Costa Rica, United States), and Oceania (Australia, New Zealand), South America (Brazil).

《全球档案教育与培训机构在线名录》主页 (<http://dirarchives.org/>)

茶歇与餐饮



“中国古代档案库房建筑”研讨会现场快餐（2012）王健/摄于中国人民大学

安排并定时休息，同时确保提供充足的餐饮及其他服务设施，这对保证培训的成功至关重要。虽说可在培训教室内提供午餐，但最好能在不同的地方用餐，这主要是因为提供食物和分发餐具会分散注意力。而且如果不能及时清除吃剩的食物，会给培训教室增添难闻的气味。

食物的选择对学员的感受也非常重要。不论是否有特殊的减肥饮食的需求，都需以某种方式（在申请表的勾选框内打钩）选订食物。当然需要为素食者挑选食物，如果学员当中有人提出犹太教食品、纯素食或不含麸质蛋白食物的要求，要满足他们的需要。以下是提供餐饮时的一些重要的选择。

需要明确的事宜

1. 是否需要正式摆桌就餐？
2. 是否需要自助餐？
3. 是否需要提供酒水？
4. 需要热餐还是冷餐？
5. 要清淡的食物，还是油腻的食物？
6. 希望什么时间供应茶水和咖啡，尤其是在学员入场时是否需要提供茶水和咖啡？

需要弄清男女卫生间的位置，同时让全班学员在开课伊始便知晓。同样，还应告诉他们中间休息时可以去哪里吸烟。告知全班学员火灾安全通道的位置，并进行紧急情况的演练（比如火灾的演练，包括集合地点），这些均为正确的做法。

2.3 培训目的、目标和预期学习成果

简介

培训目的、目标与预期学习成果为培训的目标和效果提供了清晰指标。培训教师可据此明确培训重点，评定学员的表现和成绩。学员也可据此从自身的角度对培训予以评估。

培训目的是指对培训项目预期成果的总体描述。例如：“本次培训目的是讲解档案、文件的管理与保存。”

培训目标是向学员提供哪方面培训的更加具体的描述。例如：“介绍目前文件编目的方法和对文件提供利用的方法。”

预期学习成果是对培训项目结束时学员应该具备的动手能力和掌握知识的系列描述。例如：“在本课程结束时，能够利用档案著录国际标准对档案资料进行著录。”

通过明确培训目的、目标和预期学习成果，并将其运用于培训之中，可使学员明确培训

的目的以及培训结束后能学到哪些东西。同时也可以将这三项用于学员的培训评估。通过对培训目的、目标及预期学习成果完成情况的回答,可以为判定培训是否成功提供有用的信息。

拟写培训目的与目标相当简单。要保持语言明了,不要试图包括太多琐碎的目的与目标。预期学习成果应较为详细,需要进一步仔细斟酌,确保预期学习成果在培训内容中能够实现。

拟写预期学习成果

拟写预期学习成果难度很大。最好一开头就直接告知学员:“当完成本课程后,应该能够:”

拟写预期学习成果的窍门

预期学习成果必须:

- 1) 简明扼要
- 2) 以学员为中心
- 3) 每一项预期学习成果应该能够检查或测定
- 4) 切实可行

使用下列可核查的词语描述活动,例如:

- 1) 陈述
- 2) 描述
- 3) 解释说明
- 4) 识别
- 5) 分析
- 6) 比较
- 7) 论证
- 8) 计划
- 9) 制定
- 10) 使用

避免使用下列词语,例如:

- 1) 意识到
- 2) 认识到
- 3) 察觉到

培训目的、目标和预期学习成果示例

下述示例是在引文与用户服务(也叫档案利用)一类的培训中使用的一整套培训目的、

目标与预期学习成果。

提供引文与用户服务

目的

为在不同文件保管环境下建立和提供引文与用户服务提交方案

目标

- 1) 讨论与提供引文和用户服务相关的专业问题
- 2) 分析不同部门的用户及其不同的需求
- 3) 审核可提供的服务范围
- 4) 找出学员所在工作单位提供服务的有效方式
- 5) 考虑建立用户服务及其意识的可能性

预期学习成果

学完本课程，你应该能够：

- 1) 解释提供引文及与用户服务相关的专业问题
- 2) 对当地有关提供引文和用户服务的政策进行描述和评估
- 3) 区分不同的用户类型
- 4) 确定不同用户类型的服务需求
- 5) 确定为学员所在单位提供何种引文与用户服务最为恰当
- 6) 对各种研究提出的引文与服务请求做出有效回应
- 7) 对文件与档案提供安全访问的程序进行解释
- 8) 对档案查阅室的基本特性进行描述
- 9) 对档案查阅室工作人员的职能予以说明
- 10) 对档案查阅室检索辅助工具进行描述
- 11) 示范对不同检索辅助工具的有效利用
- 12) 解释与提供文档拷贝有关的问题
- 13) 对提供可替代原件副本及复印服务的程序予以描述

2.4 内容设计

一旦明确了培训需求，对学员的个人资料也已进行了研究分析，接下来就需要规划课程内容。通常与后勤规划及预算同时进行，这三部分相互关联，互相影响。

内容设计的首项工作就是明确培训主题的哪些方面需要包括在培训内容之中。记得要顾及到学员现有的知识水平。先从大的方面着手，将所需内容逐步细化，形成课程的具体的章

节或单元。

不要忘记将预期学习成果一并考虑进去，甚至有时要与课程一同制定，依委托培训的目的或市场调研结果的不同而各异。还需要考虑学员情况以及他们认为哪些内容重要、哪些内容不太重要。另一个影响课程设计的考虑因素是可用于培训的时间。

如果外聘老师讲课，那么需要在专业知识与教学技能之间进行权衡。并非所有的专业人士都是合格的教师。有时，此人更适合研习班的操作演示，而非讲课，因为他讲的课可能会缺乏组织和条理。

在设计课程时，可借助自己的经验罗列出本领域从业者在每一个层面应具有的技能、技术和知识。首先考虑该课程的长短、目的和目标，乃至广泛的预期学习成果，以确定想要在课程中包括的主要内容。例如，以提供引文与用户服务的培训课程为例，将培训目的、目标和预期学习成果拆分为如下几个主要部分：

- 1) 引文服务的背景与原因
- 2) 引文服务有哪些类型
- 3) 提供引文服务的方式
- 4) 引文服务的用户和非用户
- 5) 政策与程序
- 6) 提供用户服务/引文服务实际操作中的方方面面
- 7) “用户管理”

一旦有了主要内容的基本列表，便可着手制定每项的详细内容，最好也在此时一并设计每项内容的时间安排。如下表格将对此有所帮助：

培训主题涉及 以下方面	要涵盖的关键点	授课方式	课时	教辅用具等
引文服务的 不同类型	<ul style="list-style-type: none"> • 面对面服务 • 经由信函的书面服务 • 经由电子邮件的书面服务 • 需要的电话服务 	小组“集思广益式（又称头脑风暴式）”讨论	20分钟	利用挂纸板或白板记录小组讨论的结果

引文服务的政策与程序	<ul style="list-style-type: none"> • 档案利用政策和形式 • 阅览室规章 • 文档调阅请求的程序 • 安全问题 	演讲和研习班（形式设计）	1小时20分钟	高射投影仪或者PPT以及研习班所需的场地和资源
------------	---	--------------	---------	-------------------------

显然，要有足够的时间涵盖每一单元的主题内容——时间的长短可不尽相同，所有单元的时间长短不必完全相同。不过，如果实在没有足够时间尽可能详尽阐述所有内容，可以调整讲解的详细程度，为学员指定一些资料或范例，便于培训结束后自学。选择授课方式在任何情况下都是非常重要的，包括讲课、演示以及更多参与性时段（如实际操作和讨论）相混合的形式，但需要仔细考量何种授课方式最适合培训主题。

在设计培训内容和大纲时，还需要考虑资源、设备和场地。包括以下问题：

- 1) 是否有地方分组活动？
- 2) 是否要在不同的房间就餐？如果分开房间就餐，可借机短暂休息；反之则应留出一些时间，让学员出去呼吸新鲜空气，换换环境。
- 3) 是否有数据投影仪、高射投影仪设备？
- 4) 桌椅可能采用何种摆放方式，以及此种布局对小组互动有何影响。

最后，应拟定培训大纲。别忘了留出午餐时间以及上、下午中间的茶歇时间。教师可以在培训刚开始时留出介绍的时间，向全班做自我介绍，并介绍整个培训大纲和预期学习成果，同时，学员也可以做自我介绍。基本术语的统讲对培训非常有帮助，便于每个人对技术术语的含义都有相同的理解。在一天的培训结束之际，应当留出时间供最后提问、快速填写评估表、分发证书（如果打算发证书）。

3. 预算与资源

不论将培训项目视为商业行为还是作为推广或基金资助项目进行运作，细心编制预算非常重要。培训并不需要庞大的预算，但提供培训还是会有一些基本的开销。无论培训营利与否，没有一定的资金是不可能的。以下是最基本的、涉及培训费用的对照检查表：

- 1) 租用场地
- 2) 租用设备（例如挂纸板支架及其纸笔、高射投影仪、投影银幕、视听设备和电脑设备）
- 3) 信纸、信封等办公用品与邮资（用于与学员的通信、广告等）
- 4) 讲课人员的开销
- 5) 讲课人员的酬金
- 6) 投放广告
- 7) 餐饮（茶点及正餐）
- 8) 讲义/手册

额外开支可能还会包括：

- 1) 高射投影仪透明胶片（长此以往，使用透明胶片价格昂贵）
- 2) 软盘或其他数字载体
- 3) 培训的组织和实施过程中的交通费，例如去印刷厂提取讲义的费用
- 4) 印刷（打印）讲义的纸张
- 5) 培训教室使用的文件夹、笔等等
- 6) 翻译、口译费

有些花费是固定的，比如租用场地和设备的费用，不论班级大小，费用都是一样的。下表是一个培训日固定开支总额的示例。

为期一天的档案培训所需的固定费用

单项	花费
场租	100 英镑
设备	20 英镑
讲课人员的开销	65 英镑
讲课人员的酬金（2x100 英镑）	200 英镑
信纸信封等办公用品与邮资	15 英镑
在专业通讯上打广告的费用	50 英镑
总计	450 英镑

其他费用（比如餐饮），将视参加培训的人数而定。下表依据参加培训人数多少而定的开支示例：

为期一天、基于学员人数的档案培训开支

单项	花费
讲义	每份 5 英镑
餐饮	每人 7 英镑
每个人头的花费总计	12 英镑

需要使用上述两项花费进行估算，确定总预算。如果你所在的机构提供免费培训，需要保证本身已有预算经费，或将其归入预算经费的提案之中。在上面给出的示例中，如果要为 20 名学员的一个班提供培训，总预算的 731 英镑应如此拆分：

为期一天的档案培训总预算

单项	花费
场租	100 英镑
设备	20 英镑
讲课人员的开销	65 英镑
讲课人员的酬金 (2x100 英镑)	200 英镑
信纸信封等办公用品与邮资	15 英镑
在专业通讯上打广告的费用	50 英镑
讲义 (准备 24 份, 每份 5 英镑*)	120 英镑
餐饮 (准备 23 人, 每人 7 英镑†)	161 英镑
总计	731 英镑

*其中一份存档，一份自己备案，还要为每位讲课人员各留出一份。

同样需要包括为自己和讲课人员提供的餐饮。

如果培训是基于商业运营的，要计算出需要获取多大的盈利才能使得付出的准备时间和花费与培训日本身的时间相符。然后，要计算出每个学员需收取的费用和为达到收支平衡最少需要招收的学员人数。

如果采用上面的预算，可以看出，为 20 名学员提供示例中介绍的为期一天的档案培训，费用为 731 英镑。假设培训主办人希望获取 1500 英镑的利润以弥补组织实施培训所花费的时间，则整个培训要获取 2231 英镑，再除以 20，实际需要从每位学员那里收取 112 英镑。不过，如果未能成功吸引到 20 名学员参加培训，则需要确定达到收支平衡的人数是多少，并确定人数少于底线便取消培训。很显然，如果有 8 人参加就可以举办培训班，并收取每人

100 英镑左右的费用。假定挣 500 英镑便心满意足，则收支平衡起点可定为 13 位学员参加培训。

4. 学员情况分析

要想使培训取得成效，清晰了解谁将参加培训或选你的课至关重要。如有可能，应对学员进行分析，确保提供的课程符合其要求。你对他们了解多少？是否存在具有代表性的学员或所有学员之间是否存在很大差异？不要在个体层面孤立考量，而是将所有参训人员作为一个群体来审视，确保筹划中的培训适合所有人。这些将有助于组织培训的内容，同时也有助于你及其他合作者为培训对象提供水平恰当的培训做好准备。不必事先与学员直接接触，而是依靠委托机构提供的信息。针对上述各种情况，本节提供了培训之前需要了解的一些基本问题。

基本问题

以下基本问题需要通盘考虑，但更应根据规划的课程类型选择最为相关的问题深入了解。

1) 应有多少人参加培训？

参加培训的人数，不论多少都要实际可行，因为参加培训人数的数量会影响到培训的效果。如果计划在培训中穿插交互时段，比如实际操作演示或分组活动，则应将人数限制在 20 至 25 人，否则培训难以控制，且耗时过长。相反，如果学员太少，通常少于 8 名，可能导致培训的气氛不够理想。

2) 参加培训的都是哪些人员？

比如年龄分布和性别结构等因素，以及学员的文化、社会和种族背景都会对培训产生影响。同样，学员的专业水平及其社会地位、职业也会对培训有所影响。经费上的考虑也会影响其参加培训的可能性。

3) 学员来自哪里？

这个问题不仅仅涉及学员的职业、所在机构的类型以及他们在单位的职务，同时也包括他们所处的地理位置。如果到达培训地点的路程过长，可能意味着学员在培训当日过早疲劳，同时培训开始及结束的时间也需要把路途所需的时间考虑进去。再有，差旅费也可能使学员打消前来参加培训的念头。

4) 学员有过怎样的培训经历？

有些人对自我介绍、参加小组活动或课堂讨论习以为常，而另一些人对这一套完全陌生，这就需要对这些学员进行解释，并加以勉励。

5) 学员对要培训的主题有哪些亲身体会？

如上所述，培训并非总是要给学员介绍新思想，新观念。也可以更新专业人员的知识或为从事多年实际工作的学员提供专业理论基础知识。再有，学员的知识水平也会影响到培训的设计和讲授的方法。

6) 学员参加培训的动机是什么？

需要考虑培训将会给学员个人和单位带来哪些好处，还要搞清楚该课程是为哪些人设置的。确定提供的课程是否适合学员，最好的方法就是使用一连串的项目符号“•”对培训的目的和目标进行定义。

学员情况分析表

下表提供了更多的细节，考虑了人口统计学、专业情况、学习动机、学识和经费方面的因素。可以选择使用下列整个表格或部分表格，通过对第一栏“因素”问题的思考（可添加任何其他相关的问题），对学员情况进行分析。把答案（情况分析）放在第2栏。然后会得出一份在制定课程和教材时需随时谨记的建议清单。

也可以此表为基础，开发一个不甚正规或不甚科学的工具，收集有关学员的信息。将此类表格事先分发给班上的学员，便于返回有用的背景信息，用于对培训开始前的整个准备阶段予以指导。

学员情况分析表：人口统计学因素

人口统计学因素	背景情况	相关建议
学员人数		
居住地		
年龄		
性别		
个人情况		

学员情况分析表：职业因素

Training the Trainer Resource Pack 培训教师培训锦囊

职业因素	背景情况	相关建议
聘用机构		
学员的角色与职责		
专业知识、技能与经验		
受雇年限		
雇主的培训需求		
学员的需求		
学员对培训主题具备哪些知识		

学员情况分析表：动机因素

动机因素	背景情况	相关建议
学员选修这门课程个人将得到哪些好处？		
学员工作单位将从培训中得到哪些好处？		
学员的期盼是什么？		
哪些因素可能阻止他们选修这门课程？		

学员情况分析表：学习因素

学习因素	背景情况	相关建议
基础教育		
职业教育与培训		
学习与培训的经历		
对学习的自信心		

学员情况分析表：经费因素

经费因素	背景情况	相关建议
谁来支付学费和相关花费		
是否给予学员时间可离岗参加培训？		

学员情况分析表：其他因素

其他因素	背景情况	相关建议

5. 培训方式

5.1 如何选择

有许多不同的培训方式可供选择。其中的一些方式会影响培训的整体风格。例如，首先需要确定选择面对面培训方式还是远程教育。本锦囊假定已决定选择某种形式的面对面培训（尽管本锦囊也论及远程培训的基本问题）。很显然，培训的方法乃至培训的内容都会从根本上受到最初决定的影响。对学员背景情况分析所收集到的信息对培训规划阶段尤其有所助益。

一旦作出面对面培训的决定，还有其他一些问题需要通盘考虑，比如：

- 1) 培训完全以课堂讲授为主，不时穿插师生互动？
- 2) 是否抽出一些讲课时间让学员进行自学或研究？
- 3) 培训教师是否应积极主动地提供资料和学习指导？
- 4) 培训教师是否要为学员个人和小组布置作业？

如果培训教师在提供学习材料、学习指导和组织安排上十分投入的话，那么这种培训将更符合传统培训的特点。如果培训教师表现得更像一位助导者，允许学员个人或小组设定自己的学习目标，选择自己的学习内容，并按自己的进度学习，这种培训会更加符合自主学习或助导式学习的模式。



高校管理赴美培训班（2005）王健/摄于美国明尼苏达大学

就某一培训方法的整体而言，针对其中具体内容单元的讲授方式可以有许多不同的选择。对于某一特定课程内容，以多样化的方式教学将是最有效的。这有助于使学员对课程始终保持兴趣，尤其是在选择互动式的教学方法时，有些授课方法将有助于培训教师对课程的学习

目标是否得到满足予以评估。多样化的讲授方法也将让培训教师自己保持新鲜感，同时还可以控制整个课程的节奏。锦囊涵盖的具体课程的讲授方式的选项包括：

- 1) 讲课与演示
- 2) 其他课堂活动
- 3) 课程作业
- 4) 案例分析

当决定究竟哪种培训方法与培训类型最适合学员的需要，应该考虑如下几个方面：

- 1) 学员的人数
- 2) 将讲授哪些内容
- 3) 可供授课的时间有多少
- 4) 提供培训资料的时间间隔？
- 5) 培训教师的数量
- 6) 教学环境
- 7) 有哪些资金可用
- 8) 企业文化
- 9) 还需要哪些其他的资源

5.2 编写与使用案例分析

什么是案例分析？

案例分析是对真实生活体验的描述，与学习或培训的领域相关，用来说明自己的论点、提出问题或以其他方式加强学员对这些经验的理解和学习。案例通常源于某一从头到尾的真实场景，如某一管理问题或技术问题。正因为案例分析提供了实际问题的例证及其解决方案、挑战和策略，故为相关理论提供了更多支撑。对学员来说，这样的“经验教训”更令人难忘、真实可信。

正如劳拉·米拉尔（Laura Millar）在《案例分析编写手册》（由 ICA 和 IRMT 于 1999 年作为管理公共部门文件的培训计划培训材料发表）一书中提到，案例分析在档案和文件管理领域特别有用，这是因为机构的类型多种多样，档案文件管理方案种类繁多，况且还存在地方、国家和区域的差异。

如何编写案例分析？

案例分析的编写并无一定之规。对主题的最初选择有赖于发掘的才能，作为一名培训教

师要具有提供良好实际案例的经验，以实际案例说明希望全体学员学到哪些东西。案例分析的具体细节固然可以虚构，但虚构的部分仍要以教师的经验和知识为基础。如果真实的案例无法凑齐，或是因为某些原因需要对机构和个人保密，那么虚构的案例分析也是可以接受的。有时还可能需要编写单一主题的案例分析，例如编写有关项目计划的案例，其中包括来自多个机构不同项目中所编制文档和实际做法的案例。

案例分析可只包括以下一、二个方面，或者全部：

- 1) 设置场景
 - 机构的详细情况
 - 参与人员的描述
 - 简要说明遇到的特定挑战或问题
 - 有助于了解实际场景的必不可少的附加信息
- 2) 可利用的资源
- 3) 找出在工作环境中影响某一项目实施的困境或问题
- 4) 证明问题是如何得以解决的，包括
 - 相关人员/相关权益者
 - 规划阶段
 - 考虑的选项
 - 实施
 - 结果
- 5) 如何进行文档编制的示例，如项目规划、预算、备忘录、数据收集
- 6) 对项目本身的分析及成败分析

鉴于培训教师使用案例分析的偏好有所不同，因此可以对所提问题提供解决方案或答案，也可以不提供。

如何将案例分析用于培训和教学？

在课堂或培训室使用案例分析，主要考虑两个方面：如何将其提供给学员以及为学员所设定的预期学习成果是什么。

1) 预期学习成果

如果培训课程的学习不允许学生去实际工作场所实习，那么案例分析将是替代的做法。正因如此，在短期的培训课程中案例分析特别有用。在实习环节中，案例分析为学生们其提供了他们期望得到的各种现实生活经验的逼真模拟。对在职培训的学生来说，案例分析可为

他们提供不同于自身实践的实际工作经验、方法和解决方案，这些都会拓宽学员的知识面，从而掌握多种技能。

通过阅读或聆听案例分析，并对有关案例的实际场景和可能的解决方案进行思考，可使学员掌握事业所需的更多技能。这些技能包括：

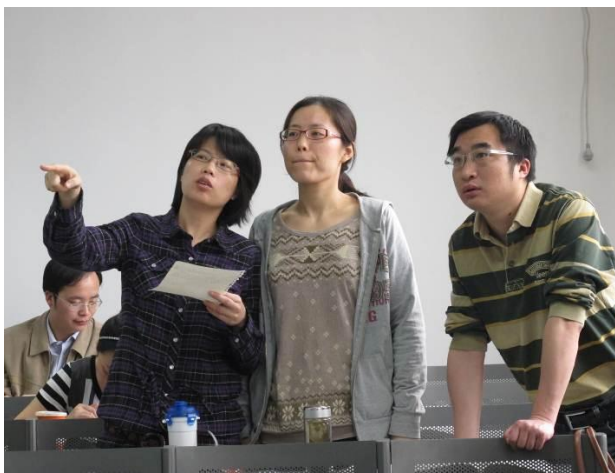
- 发现问题与挑战
- 对数据进行解读
- 对信息进行分析
- 对假设和推论予以判定
- 培养分析与判断的思维能力
- 训练判断能力
- 学会达成一致意见的能力和为自己的观点进行辩解的能力
- 了解人际关系
- 交换想法和意见的沟通能力

2) 演示与使用

案例分析有许多不同的使用方式。至于如何使用，取决于课程的长短、主题内容以及培训教师的讲授风格。

对于短期培训课程来说，由教师主讲，辅以可视化手段，对课程涵盖的理论或技术实例予以讲解，不失为相当好的方式。

演讲之后可以伴有问答环节，为全班搞懂课堂所讲内容、加深理解提供机会。问答可以是自由争辩或是由主讲教师针对案例中涉及问题的某一方面精心设计一些问题，向学员提问。对于时间较长的培训课程，应尽可能让学员在参与讨论之前先行阅读案例分析。



中国人民大学 MPA 课堂案例分析（2012）王健/摄

对比使用案例分析会非常有效。可在课堂上讲解案例分析，或由大家自己阅读。一旦每个人都熟悉了这些案例，随后便可开展讨论、由培训教师主导展开重点讨论、小组讨论，或依据培训教师事先准备好的讨论表格进行讨论。随后进行的讨论或小组讨论的目的是帮助学

员了解案例情景中存在的问题，思考着手处理与解决这些问题的各种方法。

另一种可行的做法是在课堂上仅提供案例分析的一部分，然后由班上学员依照某一场景进行表演。例如，在一个会议中，档案保管人员或文件管理人员不得不去说服其他权益者对需要采取的某一做法或提供经费支持。要求学生表达自己个人对问题的思考以及从所扮演角色的角度表达观点。这种方法还有一种变换的形式，可以只给学生提供案例的部分细节，通过学生自己的提问，使其对案例有整体的了解。

案例分析可为个人或小组作业提供基础。给一名学生或一组学生某一案例，并要求写出对该案例的书面分析和自认为适合的建议。如果学生在作业伊始需要帮助，进行 SWOT 分析是非常有效的。培训教师可以围绕四个要素（优势、弱点、机会和威胁）提供一个问题列表，学生可据此作为自行分析的基础。

对于时间较长的培训班来说，让学生自己编写案例分析效果会非常好。学生可以运用所学知识，尝试新学会的技能，从编写中学到更多的知识，同时展示所学本领。通过亲身编写案例，学生可以：

- 展示他们有能力将理论运用于实际；
- 证明他们能够发现问题和挑战；
- 证明他们有能力审视所有的事实，对各种权益者之间的关系予以评估，纵观全局、全面分析问题；
- 培养他们的分析能力、做出决断的能力和解决问题的能力；
- 学会为处理某项任务或解决某一问题提供最佳选择。

3) 更多读物

在管理公共部门的文件培训课程系列中，有四本与编写案例分析特别相关并为档案与文件管理部门广泛使用的出版物。详情如下：

——《案例分析编写手册》，劳拉·米勒（Laura Millar）（国际档案理事会、国际文件管理信托基金会，1999年）（International Records Management Trust——译者注）。

这本小册子虽薄，但极为有用，为如何编写案例分析、案例分析怎样帮助达成预期学习成果、以及如何有效地使用案例分析提供了指导。

——《公共部门文件管理：案例分析》1-3卷（国际档案理事会/国际文件管理基金会，1999年）

其中包括世界各地的从业者和教育工作者编写的34个案例分析。大多数案例还附加了培训教师如何使用案例分析的注释。

以上出版物的 Word 和 PDF 格式版本详见国际文件管理信托基金会网站 (<http://www.irmt.org/downloadlist/education.html>)。

5.3 课程作业

课程作业是一项布置给学员、需要在培训期间完成的工作，可以说是一项相当重要的工作。如果正式打分和区分成绩等级的话，最终要计入考核结果。如果培训课程相当短暂，课程作业也应耗时较短。如果培训时间较长，可以布置更为详尽、更具挑战性的课程作业。当然，整个培训也有可能根本就不适合布置课程作业。

布置课程作业

在布置课程作业时，要十分明确地指出期望学员做什么，这点很重要。最好为学员提供书面说明，包括：

- 1) 说明课程作业将达到的学习成果预期学习成果或设置课程作业布置作业习作的根本原因目的；
- 2) 对学员应该做些什么，包括使用的方法以及应以何种形式提交课程作业（如提交短文、演讲）有一个明确的大纲；
- 3) 列出所有可供使用资源的详细信息，例如对完成作业有用或必需的文字材料或在线的资料；
- 4) 给出各部分应完成作业的进度节点和最终交付日期的时间表；
- 5) 评分方案或讲评方案。

在完成课程作业的过程，挑选某个时间点对班上每个学员进行检查不失为好方法，以确保学员明白自己必须要完成哪些工作，并正在取得进展。



课堂演讲（2012）王健/摄于中国人民大学公共管理学院

课程作业示例

布置课程作业有许多不同的方法。下面是说明这些方法的实例。

1) 行动计划

在效果最好的各种课程作业种类中，有一种称为行动计划。要求学员选择自己在工作中心曾经处理过或计划在不久的将来要承担的课题或项目。该项目应该与培训课程里的主题相关。

要求学员对问题进行探讨，并制定回到本单位之后可以实施的行动计划。课程作业可以书面形式提交，但对于短期培训来说，要想了解学员课程作业的完成情况，最好的方式就是让他们为班上的其他同学做一个简短的演讲。

此类课程作业要求学员能够使用图书馆的资料或至少能够上网查阅资料。可以在培训课程大纲中为课程作业留出时间，也可以将课程作业作为参加培训人员的“家庭作业”。

2) 短文

大多数人从学生时代起就熟悉短文的写作，然而很多人却不喜欢写长篇的理论性文章。因此，在培训中使用短文要慎重。当决定以短文形式作为课程作业时，要明确从学员那里寻求得到哪些信息和细节非常重要。同时，还需要考虑将如何对短文评分，以便可以依照相同的标准对每个学员的作业进行评判。在档案文件管理方面，短文写作中的技巧并不像写书面报告和程序那样重要，所以最好将课程作业的重点放在完成下述各类作业中。

3) 阅读与理解

布置一些阅读材料是课程作业的不错的选择。可以给班上的学员布置相同的阅读材料，也可以给不同的小组或个人布置不同的阅读材料。如果需要对某一主题进行比较系统或更全面的了解，还可以布置多个阅读材料。为学员预设一些问题，可以作为阅读思考题，也可以作为在阅毕要正式回答的问题，这样会大大有助于强化学生的阅读理解。课程作业可以书面形式答复这些问题或以小组演讲或课堂讨论的形式提交结果。

4) 文献研究

文献研究就是为全班研究某一主题或议题而布置的一项作业。学员可通过文献研究获得一些线索，或根据阅读书目查找资料，或为课程堂演讲收集资料。此类课程作业的重点可仅限于查找“正确答案”，也可以是泛泛的资料查询，旨在培养学员的兴趣或研究技能。对于档案文件管理人员来说，这些都是非常有价值的技能，因而此类课程作业，效果非常之好。

5) 工作任务

如果是特别注重实际应用技能的培训，而且又是针对在岗人员的，那么最有效的课程作业就要模拟在职人员实际工作中通常要做档案管理或者文档编制方面的工作。课程作业的题目可以针对培训中讲授的某一专题或多个专题，而完成课程作业所提交的结果可以是一份管理报告、为同事作一场演讲、或是为软件公司或其他机构的产品设计提交一份技术规范说明书。

对课程作业提供反馈意见

为课程作业提供反馈意见非常重要。这样学员才会非常认真地对待作业，即使不对课程进行正式的评估，他们也会期望看到对自己作业质量的评定。以下是培训教师如何针对学员的课程作业提出反馈意见的一些做法：

1) 如果是课程作业是演讲，则着重关注学员表达的个人见解和观点。最好事先列出预想的、可能会在演讲中出现的内容(通常可将课程作业的书面指导说明作为这项工作的基础)。反馈意见可以是书面形式，但对于演讲，最好做即时的口头讲评，具体指出学员在演讲中，哪些内容讲述得全面，哪些地方有遗漏之处。如果课程作业涉及到问题的解决或横向思维，那么讲评不仅仅要针对最后给出的解决方案，还应对解决问题的过程或方法进行分析，并在反馈意见中简要提及。演讲的风格是否恰当也要予以点评。

2) 对于较为正式的、要计入总成绩和总分的课程作业，制定一个评分方案非常重要。考虑一下都有哪些知识或专业技能希望学员予以展示。事先制定一份清单，对必须在作业中提及的要点进行核对打勾，作为判断学员是否抓住主题的依据。指出作业中哪些修饰措辞或具体方面超出了一般水平，所以应给予良好或优秀的成绩。对这类课程作业最好要有第二个打分者。

在给予反馈意见时，重要的是要形成一种既直率、挑剔，同时又以正面鼓励为主的风格。如果不能找出弱点、指出长处，学员将无法从错误中学到东西，而这恰恰是学习的最有效途径之一。另一方面，如果学员感觉过于挑剔、苛刻，则可能因此灰心丧气。

5.4 远程培训

什么是远程培训？

远程培训(又称远程教育)是向无法定期集中在一处接受培训教师面授的学生或学员提供的一种培训。远程培训所必需的具体资料和指导说明要送达或提供给学生，由其完成各项学习任务，随后再由培训教师进行评定。事实上，老师和学员不仅在地理位置上可能被分开，而且在时间上也没准不能同步。

为何采用远程培训方式？

远程培训允许学生选择在任何时间、任何地点上课，兼顾履行其他职责与义务的时间，如家庭和工作。同时，也给因时间、距离或经费困难而无法学习的学生提供了机会。远程培训还有可能把那些不常讲授的课程提供给更多的学员。

远程培训的优势与不足

远程培训可能非常有效，尤其是对那些对于成功有着强烈愿望，并乐意自我掌控学习进度、较为成熟的学员。远程培训虽然免除了面授培训严格苛刻的时间表，但对于学员或培训

教师来说，富有成效的远程培训计划无论如何也不是一个容易实施的选项。以下是远程培训的一些利弊：

优势	不足
后勤保障上较为容易，只需要良好的通讯渠道即可；	提供远程培训花费的时间和工作量要超出面授培训；
削减了费用，如教室和教学人员；	为远程培训提供的行政支持要满足更多的学员的需要；
对于何时学习，以怎样的速度学习均可由学员自我掌控；	有些学员发现，远程学习感觉很孤独；
学员可在将就自身工作时间的同时参与培训，使得远程培训成为负担得起且参加的可能性更大。	由于缺乏组织，学员需要强大的学习动力和进取心，这是很大的挑战。

如何开展远程培训？

远程培训的教学可以通过使用各种方法和技术来予以实现。电子培训可能是最昂贵且最尖端的远程教育形式，但也有已经成功使用了多年的其他一些远程培训的讲授方式。包括：

电子培训：使用基于互联网技术和程序的计算机教学，允许学员通过聊天室、公告板、视频会议等方式与学习材料相互配合。有关示例详见：<http://www.archive-skills.com/links/links10.php>

电视教学：包括一系列旨在传播技术和理论的电视课程。这些课程可以通过有线电视频道或地面电视频道（“地面电视”为通讯专业术语，指信号靠发射塔发射，通过地面信道传输，以区分卫星频道——译者注）播放，也可使用录像带或DVD。英国的电大采用这种技术已有多年。

书面教材：有时也被称为函授课程，这是专为远程培训课程编写的文字材料，例如，包括练习和作业手册，学员可以根据自己的进度完成学习。

远程培训有何特色？

远程培训在课程的规划、设计、讲授和沟通方面需要有不同的方法。学员需要展开自学，持之以恒，并形成自主学习的能力。培训教师需要设计并使用不同于面授指导的新的方式、方法，以便远程管理学员的学习计划、提供帮助、方便讨论以及发布信息和意见。远程培训

体现出助导式学习和自主学习的特色。

如何编写远程培训的学习材料？

在为远程培训编写文字材料时，关键在于引人入胜，以吸引学员学习的方式来编写。以下是一些窍门：

- 1) 内容要简洁、直接、明了；
- 2) 为每个新单词或新术语提供释义；
- 3) 采用不拘形式、易于理解的风格；
- 4) 明确指出每个单元、部分的预期学习成果；
- 5) 在介绍预期学习成果时，要为学员提供学习进程表，让他们知道自己已经学到哪里、将会学到什么；
- 6) 如果可能，对概念、理念和理论多重重复几次；
- 7) 在整个学习过程中穿插一些活动和自我评估练习，有助于在培训结束时更好地获得预期效果；
- 8) 通过多次练习逐步积累知识与学识；
- 9) 尽可能使用相关例证和案例分析。

成功的因素

以下是保证远程培训得以成功的关键因素：

- 1) 培训教师必须充满激情，尽心尽力；
- 2) 团队中应包括提供有效行政支持的人员，鉴于培训材料的类型和讲授方式的不同，可能还要包括优秀的设计与制作人员；
- 3) 对教学材料必须恰当规划，以便教材能够按时校对，准备妥当。大部分工作应在材料分发给学员之前完成；
- 4) 必须促进与鼓励学员与培训教师以及其他学员进行交流；
- 5) 培训教师要与所有学员保持定期联系；
- 6) 所用技术胜任教学，这是保证培训成功的先决条件；应对所用技术进行全面的测试，并向学生解释说明，使他们熟悉该技术，并运用自如；
- 7) 对于通讯与技术遇到的问题，一旦出现应马上处理；
- 8) 培训教师需要使用多种方式与学员进行相互交流，并给予意见反馈（例如，一对一通话和电话会议、传统邮件、电子邮件、计算机视频会议）；
- 9) 学员自己经常要查看的课程进度，以某种形式提交课程作业或承担课程任务，保留

日程安排记录：

- 10) 至少保证要有一次集中上课的时间，这非常重要。最好选在课程开始的时候，帮助学员的远程学习走入正轨，并对学习中使用的技术提供指导。

5.5 课堂活动

课堂活动暂时中断了讲课，这有助于保持全班学员的注意力和兴趣，还可以巩固学习成果，或作为讲课、演讲的替代方式，使得所学知识得以融会贯通。

课堂活动的类型

在培训中有许多不同类型、效果不错的课堂活动。一些实例见“如何选择”一节。笔者并未打算在下列清单中列出所有的实例，随着培训技能的提高，培训教师会逐渐在积累专业经验的过程中、在阅读材料方面、甚至在一般的休闲活动中找到灵感，这些都会转变为有趣的或实用的课堂活动。



美国耶鲁大学法学院课堂（2005）王健/摄

- 1) 自我介绍和活跃气氛的开场白：用在课程刚开始、尚未进入正题的这段时间，旨在将全班学员融入到培训当中。在培训教师事前对学员的情况了解甚少，或学员来自不同的机构、互不相识时，这种方式尤为有用。自我介绍可以很短很简单，也可以让学员介绍自己的个人背景及学习目标等详细信息，甚至可以介绍邻座学员的情况（经过一个简短的“面试”之后）。

活跃气氛的开场白是鼓励全班同学参与某一活动、促使同学之间、师生之间互相结识。开场白也可以是不太复杂的练习，可以像小组“头脑风暴”讨论一样简便易行，通过练习确立对课程中将要探究、运用的基本原理和术语的了解。

- 2) 个人作业：这是布置给每个学员需要独立完成的工作。可以是基于学员各自经历的一次测验或演讲，或是某项研究的某一步骤，或者针对某一项目或者程序、最终要融入全班整体工作之中。

- 3) 小组练习：这些练习旨在让学员作为一个团队进行工作。小组练习的主题内容可能要比个人作业更具有挑战性，因为小组协同作业可以汇聚大家所有的知识、经验和解决问题的技能。

4) “头脑风暴”活动单元：“最纯正”的头脑风暴有着非常严格的规则，例如，不允许对细节进行争论或讨论，只注重小组成员间相互启发而提出的随意、即兴的想法。在课堂上，形式更为温和的头脑风暴可以用于问题的解决，或对旧有知识运用，以取代单纯的授课，向大多数学员讲述他们早已知道内容。

5) 助导式讨论：这是一种由培训教师引领的、就某一给定的专题进行的讨论，切记，讨论要围绕事先确定的讨论议题清单进行。

6) 实际操作培训：实际操作培训通常是一项需要适量时间去完成的、较为重要的小组作业，例如，可以要求每个小组制定出针对某一灾难的应变计划的一个部分。给予小组一个议题去思考和讨论，或给予一个问题去解决，希望小组自己形成完成该项任务所需的内容或信息。

制定与布置课堂活动，要认真思考，精心准备。以下是一些窍门：

- 1) 明确想要全班学员做些什么，并确定应该由个人独立完成，还是由小组协做完成；
- 2) 编写一张投影仪的透明片或是一份打印的提纲，解释说明要全班去做些什么，以及如何去做；
- 3) 为学员完成作业准备任何可能需要的额外材料（如阅读材料）；
- 4) 要为完成作业和讲评明确分配所需的时间；
- 5) 切记，如果讲评涉及到小型演讲，要算上演讲写作的时间；
- 6) 在活动过程中，可以解答问题，并对每个小组/个人进行巡视，以备哪个人或小组需要帮助；
- 7) 对活动给予讲评，并提出反馈意见。

5.6 助导式学习

什么是助导式学习？

助导式学习是鼓励学员更大程度上掌控自己的学习过程。培训教师的角色演变为向学员提供资源和帮助的助导师和组织者。反过来，学员在确定挑战、发现问题或其他开发问题，并为此提供解决方案的过程中学到东西，同时，也可以彼此相互学习。学员也可以自行设定目标，并负责对自己的学习进行评定。

助导式学习在大学教育和较为正规的学习中使用最为频繁。这并非档案领域培训教师专用的方法，但它提供的一些技巧与方法确实可以用到持续数天的培训课程当中。例如，让学员独立制订一项与课程内容相关、又与自身需求相适应的行动计划。

在自主学习过程中，培训教师要非常投入，并满足每个学员的个人需求；而在助导式学

习中，培训教师只需为学员在制定自身的学习目标时提供支持帮助，并使其达到预期学习成果。

助导式学习的优势与劣势

助导式学习基于一个前提，即学生为自己的学习承担的责任越多，培训或教育的效果越好。其优势有：

- 1) 学员会使用一些技能，如综合与分析；
- 2) 学员积极参与其中；
- 3) 学员之间相互交流和互相学习；
- 4) 不需要大量的学习材料；
- 5) 学员可以在类似于现实世界的环境中工作；
- 6) 会用到各种各样的学习方法。



美国伊利诺伊理工学院英语培训课堂助导式学习
(2006) 王健/摄

这种方式的缺陷有：

- 1) 助导式学习可能是（或被认定为）较为昂贵的学习方式；
- 2) 教学的进度取决于小组的进度，而不是每个学员的进度；
- 3) 教师的角色没有明确的定义；
- 4) 为了让小组活动得以进行，需要额外的设施；
- 5) 学习相对比较耗时，与所要学习的材料数量成正比；
- 6) 助导式学习在某些文化背景下并不适合。

助导式学习的讲授方法

如上所述，指导老师在助导式学习中的作用是建立协作学习的培训氛围，或小组学习的环境，并对此予以管理，使得指导教师与学员之间，以及学员与学员之间在一段时间内可以彼此交流。

助导式课程和学习过程通常需要进行数周，包括：

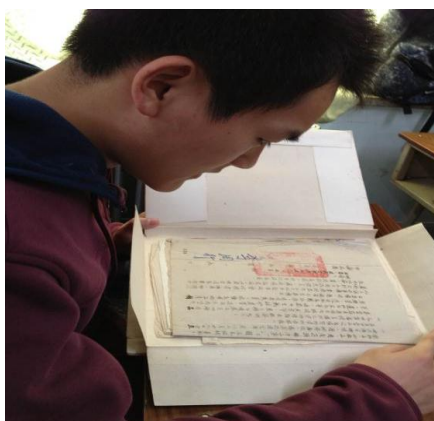
- 1) 可供选用的辅导材料、演示和主题演讲；
- 2) 在线的或面对面的小组讨论和交流；
- 3) 讲义、阅读材料和相关网站的链接；
- 4) 文件和链接的共享；
- 5) 调查与民调；

- 6) 虚拟视频课堂或实际课堂授课、讲座、研讨会;
- 7) 头脑风暴讨论单元 (包括虚拟视频讨论或面对面讨论);
- 8) 小组活动, 如角色模仿和游戏等;
- 9) 实地考察;
- 10) 项目和案例分析。

纯粹式助导学习适合在资源充足、学员积极主动学习的环境中采用。大多数的培训环境不太具备此类学习所必需的条件。然而, 助导式学习的某些做法可以与其他类型的培训方式有效地结合, 以提供许多助导式学习培训方法中固有的优点。

5.7 自主式学习

自主式学习是考虑到学员之间差异的一种个性化的培训。这种方式最适合用于一对一的培训情



况, 例如培养工作单位的接班人选或团队成员。自主式学习 (2012) 王健/摄于中国人民大学信息资源管理学院课堂
与在助导式学习中扮演较为被动的角色不同, 培训教师在自主式学习中需要考虑和照顾到每位学员的需求, 如:

- 1) 学习进度的快慢和学习风格;
- 2) 态度;
- 3) 能力;
- 4) 兴趣, 这会影响到学习的水平;
- 5) 动机;
- 6) 学习环境。

这并不一定意味着学员一定需要待在家里学习, 他们可以在教室里学习, 并且仍然可以按照自己的节奏学习。

自主式学习的主要类型有:

- 1) 远程培训;
- 2) 基于多种资源的学习 (指利用纸质图书、资料与多媒体相结合的学习方式——译者注);
- 3) 计算机辅助培训;

4) 有指导的自学。

自主式学习的优势：

- 1) 可以照顾到众多学员的差异；
- 2) 学员可以按照自己的节奏在他们最方便的时间学习；
- 3) 可以顾及不同的学习方式；
- 4) 对于学员数量众多的培训来说最为划算；
- 5) 对于学员如何学习以及学习什么更容易进行掌控；
- 6) 自助式学习是主动的，而不是被动的学习方式。

自主式学习的缺陷：

- 1) 准备材料所需的时间很长；
- 2) 学员的学习动机很难掌控；
- 3) 培训教师的角色需要改变。

若培训教师为一个或几个同事提供岗位培训时，最适于采用这种培训方式。将培训与工作所需的实用性练习相结合不失为良策，例如，策划文件调查、制定评估指南等。将此类培训作为面授培训的后续培训也会非常高效。

5.8 演讲与讲课



中国人民大学国际小学期可视化教学（2012）王健/摄

讲课是由一名老师为众多学员传授（多为面授，也可通过广播、视频或电影讲授）。常规课时通常为 50-55 分钟，期间老师一直讲授不会间断，也没有讨论，学员唯一要做的事情就是听讲和记笔记。讲课不一定非要使用可视化教辅设备。

演讲也遵循与讲课同样的形式,但更多可能发生在正规教育机构以外,比如在工作单位。演讲时间应该较短,而且一定会使用可视化辅助设备,具有高科技的特点。

利用演讲和讲课的形式作为培训的讲授方式有许多优点。虽然缺点比较少,但重要的是要承认这些缺点,并采取措施尽量使其最小化,因为这些缺点是显著的,会弱化学习体验。

优势	劣势
可以最快速度同步提供当前最新的知识	难以顾及不同学习能力或学习速度的学员
学员可以快速了解学科概况	被动地学习
好的授课老师可以激励学员的学习热情	学习的时间与地点由老师掌控
讲授的形式大家都很熟悉	常被学员视为“无聊”的学习方式
成本效益好	
管理容易	
允许使用该领域内公认的专家授课	
讲授内容可以控制	
讲授的速度可以控制	

对学习时的体验所进行的大量研究揭示了演讲与讲课作为授课方式的适宜性和价值。在准备演讲时,应谨记以下几点:

- 1) 大脑的平均注意力的专注时间为 10 分钟,除非培训教师采取措施刺激学生,吸引眼球,比如,提问,展示幻灯片,或改变演讲的速度;
- 2) 一条信息若只提及一次,一年后大脑只记得其中的 10%,但当该信息被重复 6 次后,可回忆起的部分会上升至 90%;
- 3) 大脑好像更容易记住事件的开头与结尾;
- 4) 使用助记符或类比法会提高记忆力;
- 5) 如果不复习,记忆会在 24 小时后迅速消退;
- 6) 大脑更倾向于记住圆形的图表和图形,而非方形;
- 7) 大脑更喜欢彩色的,而不是黑白的事物;
- 8) 大脑对于不寻常事物的记忆非常牢固。

使演讲与讲课达到预期效果的技巧

有些人是天生的演讲家。即使没有准备、没有笔记、没有可视化教辅设备,也照样能演

讲。他们将自选或应邀演讲的主题融于演讲，给听众留下深刻的印象，传递丰富的知识，让学员着迷。这些演讲家的所作所为可能有悖于本节提供的所有技巧和指导原则，可谁让他们是天生的培训教师呐。话说回来，绝大多数人需要不断提高自己的演说与表达技巧，加强实践。遵循以下的指导方针将对备课有所帮助，并使演讲或授课的效果变得更好、更加专业。有些技巧可能会涉及到其他的讲授方式。

1) 开场白

- 告诉学员是否可以提问题
- 告诉学员是否需要做笔记以及何时做笔记
- 给学员介绍有关讲义事宜
- 列出演讲内容

2) 了解学员已有的知识

这也是为全班“热身”的好方法

- 向全班学员提问题
- 做（简单的）笔试或小测验
- 了解他们以前做过什么

3) 有效组织演讲、授课的内容

- 确保自己对培训的主题十分了解，能够回答演讲内容之外刨根问底的问题；
- 讲课、演讲的内容应有开头、中间和结尾，或遵循一定的逻辑结构；
- 记住，为了学员，可能需要在演讲时间过半时，将讲授内容做重新的调整
- 解释说明该演讲如何与总体培训相一致；
- 将本次演讲、授课内容与培训中此前讲过的内容以及随后要讲到的内容联系起来。

4) 与学员有关的事宜

- 将主题置于一定的背景之中
- 找出学员会感到有用的东西
- 使用类比的方法
- 使用图解和图表以帮助对内容的理解
- 使用例证会使学员增加对话题的兴趣

5) 语言

- 使用简单明了的语言；

- 使用学员了解的词汇；
- 为复杂的术语写出定义，或者提供术语表讲义；
- 对缩略语做出解释；
- 避免使用行业术语和进行不必要的重复（但记得对重点部分进行强化）。

6) 肢体语言

- 务必与全班学员保持眼神交流，但不要过多单独注视某一位学员；
- 记得微笑，并显得信心满满；
- 避免过多的手势，这样会分散学员的注意力；
- 找一个舒适的姿势，这样即可以站得平稳，又能放松。

7) 语音

- 语音语调抑扬顿挫，避免声音过于单调；
- 放慢讲话速度，足以使大家听清，要比平常说话的速度稍慢；
- 稍作停顿，以便学员对所讲内容有时间消化。

8) 衣着

- 穿使自己感到自信和舒适的衣服；
- 着装的宗旨是不要与自己的听众显得格格不入，如果拿不准穿什么，最好穿戴整齐；
- 如果有“幸运”领带或耳环什么的，可帮助自己提升自信心，不妨带上；
- 记住，过分花哨或不合时宜的服装会分散听众的注意力。

9) 一般性技巧

了解你要讲的主题

- 守时（对演讲进行事先演练，以确保掌握准确时间）
- 诚实（即使意味着要承认自己不知道问题的答案）
- 有热情
- 不做作

10) 结束之际

- 对所讲内容进行总结，重温要点；
- 酌情提供参考书目和更多阅读书目；
- 留出提问的时间。

11) 可视化教辅设备或教具

为使讲课和演讲更有趣味、效果更好，最为普遍应用的技术就是可视化教辅设备。如果讲课枯燥，学习也会低效。在演讲和讲课的过程中，使用可视化教辅设备来说明讲述的主题，有助于打破单调感，提供视觉刺激，强化学员所听到的内容。最常见的可视化教辅设备的形式有：

- 高射投影仪（也称为 OHPs，可以是使用幻灯片的投影仪，或者透明片的投影仪）；
- 摄影幻灯片；
- PPT 演示文稿；
- 供全班传阅的实物、图片或文件，系讲义以外的教辅材料。

更多关于开发有效的可视化教辅设备或教具的内容将在教具部分讲解。



王健摄于中国人民大学苏州国际学院（2012）

听众是如何对演讲者和讲师进行评判的？

演讲和授课对大多数人而言或许是一种令人望而生畏的经历，很多人过去只是听众。如果了解如何被听众评判或为听众所接受，将不无裨益。听众主要从以下三个方面评判演讲者是否胜任：

- 1) 知识：技术能力和实际经验；
- 2) 设计与演讲过程：“表现”包括：语音控制、眼神交流、肢体语言、视听设备的使用和支持、助导式讨论、学习过程是否充满乐趣；

- 3) 激情：主题的趣味性、倾听的技巧、回答问题的能力。

如何让授课与演讲更具有互动性

授课是使众多人员同时获取大量实际信息的最好的方式。然而听众决不会被演讲者长时间的滔滔不绝所吸引，因此有许多方法可以用来中断演讲，增添花样与趣味。以下是一些建议：

- 1) 向全班提问，中断讲课；
- 2) 将一段段短小的讲课单元与课堂活动串连起来；
- 3) 快速分组，先提出一个具体问题，然后要求学员临时配对讨论；
- 4) 有意提供一些不完整的讲义材料，供学员在听课过程中填写完整；
- 5) 给全班学员一小段与讲课内容相关的阅读材料；
- 6) 给全班一段静默的时间（用于思考：要求学员阅读笔记、思考某一个问题的，或者总结头脑中的想法）。

6. 讲义

讲义通常是文字打印稿，用于对培训内容予以支持、扩展、整理归纳或提供培训的补充内容。对于学员来说，获取讲义通常是非常重要的。讲义是很强大的培训工具，因为一份构思良好、设计精美的讲义既强化了培训期间传授的信息，又能让学员得以长期保留。

编写培训讲义时，最好考虑一下在培训结束后学员将如何使用这些讲义。如果学员能够如此使用，说明讲义编写得很成功：

- 1) 回想起学到的内容；
- 2) 通过阅读课程中没有讲授的材料，进一步拓展知识范围；
- 3) 作为工作中的依据；
- 4) 对同事进行“传帮带”。

提供讲义的原因

提供讲义的主要原因有：

- 1) 对演讲或实际操作培训提供支持；
- 2) 为演讲或实际操作培训提供补充材料；
- 3) 为学员提供可以带走、可供日后阅读的材料；
- 4) 奠定课程大纲的基础；

- 5) 提供课程的总体信息;
- 6) 形成实际操作培训或练习的有机组成部分;
- 7) 强化学习内容;
- 8) 预习下堂课或实际操作培训内容。

讲义的类型

1) 演讲或讲课的文字稿

这是演讲者所讲内容逐字逐句的文字记录。对于经验丰富的演讲者来说，不会拿着讲稿照本宣科，但这些演讲稿日后可整理出版。

2) 背景说明

背景说明可与一系列的培训授课方法结合使用。背景资料可以是对主题内容全面和具体的说明，可以作为学员练习和实际操作培训的参考，或者当没有充足时间对所讲主题进行全面讲述时，可作为补充材料使用。

高射投影仪透明片或 PPT 打印稿

这是一种非常快捷、易行的讲义生成方法，特别是事先没打算提供讲义的时候。但此类讲义对没来上课的学员没有多大价值。

1) 演讲概要

指讲课内容的概要，有助于学员在听课过程中同步了解演讲进程。同时也可作为讲义框架，学员可在此基础上做笔记，补充具体内容。

2) 课程大纲

若培训不止一、两天，有必要提供课程大纲，以便让学员对每天所要讲的主题有所了解。

3) 参考文献目录

参考文献目录为课程列出了一个有用的出版物列表，这些出版物为培训中所讲内容提供背景信息或更多的详细信息。一份好的参考文献目录会细致地划分为不同单元，并提供有关作者、出版商和出版日期的所有信息。如果有时间对参考文献目录做出注释的话，将对学员确定阅读重点非常有帮助。

4) 参考网站

参考网站是指一系列与培训主题相关的网址或网站的目录。尽管可以生成参考网站目录的打印件，但是保存在软盘或 CD 上的目录将会更为有用，将印刷品上的网址键入计算机不仅费时，还可能出现输入错误。与参考文献目录一样，参考网站的目录也需要进行很好的归类并加以注释，使之更加好用。与印刷出版物相比，网站内容更具动态性，尽管具有不可忽

视的优势，有助于学员获取实时更新的最新信息，但同时也意味着网站的内容随时发生变化或者完全消失。定期对参考网站进行核查至关重要，以确保提供的信息准确无误。

5) 术语表

术语表是专门针对某一学科或专业领域、附有释义的词汇列表。

术语通常按照字母顺序排列，凡同义或包含广义或狭义术语者，可交叉引用或自我指涉。尽管出版的术语表很多，订制自己的术语表作为全班共同的参考非常实用，使得在讲课中使用特定术语时，班上学员清晰了解含义。

6) 培训教师和讲课人员的个人简历

个人简历将为学员们提供培训教师和讲课人员相关经验和专长的信息，有助于使学员的提问更为切题，使培训教师的专业特长得到充分利用。

7) 学员名单

大多数人都愿意收到一张班级成员的名单。此类名单常以姓氏字母排序，至少要包括姓名、雇主/机构等详细信息。如果全班学员同意，名单中还可以包括详细的联系方式。

8) 培训计划或课程表

正如课程大纲一样，培训计划或课程表可使学员了解培训涉及哪些主题。培训计划和课程表通常作为培训宣传材料的一部分或者至少作为课前材料提供，将其列入讲义分发也很有实际意义，以防学员忘记把它们一起带来。

9) 图表

图表对培训中的某一主题可提供有用的说明，或者备忘。有时，在学习过程中需要学员自己去复制图表，若能为班上每人提供一份复印图表通常效率会更高。

10) 练习、实际操作培训或讨论的提要

一份练习提要可为练习提供书面指导说明，解释培训教师希望全班学员去做什么或者讨论什么，以及反馈时要形成哪些报告内容。也就是说小组里的每个成员能够通过参考提要弄懂发言的要求。在打印的提要上也可以为分组讨论的学员留出做笔记的空白处，而笔记可作为小组汇总、回复全班发言的基础。

11) 非完整讲义

非完整讲义是一些注释说明，学员可以将其在课堂上学到的具体内容添加进去，不论是在听课期间、或作为练习的一部分、或者返回工作单位或者作为培训准备的一部分，非完整讲义都为学员提供了指南或指导的作用。这对日后整理完整的培训笔记会很有助益。

12) 有用的文章

将对培训课程起到支持或补充作用的文章作成课堂讲义可能非常有效,同时又不需要培训教师做大量的工作。然而,一定要解释清楚为什么要分发这些文章,并确保没有侵犯版权。

13) 演讲中涉及文献的样本

这类材料包括文献的复印件或与正在讨论的主题相关的样本文件。程序与实践的案例分析 and 专题演讲, 特别适合使用此类材料, 诸如政策范例。

14) 小测验与习题卷子

小测验的卷子和其他类型的习题卷子也属于讲义的一部分, 对某一节课、甚至整个培训课程有支持、不可替代或者补充的作用。这些卷子可用作练习, 或者用作学员在培训前后评估自身知识的手段。与非完整讲义一样, 在练习完成之后提供一份答案将会对学习很有帮助。

何时分发讲义材料

适时分发讲义材料非常重要。如果讲义材料仅仅是一条条项目符号“●”的标题, 旨在方便学员添加笔记, 则必须在培训课程开始时分发; 如果讲义材料是详细的注释说明, 那么应根据课程的类型决定在课程开始时分发还是在结束时分发; 如果讲义材料比讲课内容更为有趣, 提前分发可能会没人听讲。另一方面, 有些学员可能会发现, 一边阅读讲义材料, 一边听课更容易听懂讲课内容。如果决定在讲课结束时分发讲义材料, 要事先告诉学员详细的讲义材料会在课后分发, 这样学员可以放松神经, 踏踏实实听讲而无须大量记笔记了。

还有一些类型的讲义材料适于时间较长的培训课程, 应在课程最开始的时候分发。例如培训教师的简历材料和培训计划等。对于课程的练习、小组作业、实际操作培训乃至导师式讨论而言, 讲义材料可以帮助小组或个人开始上道, 通过言简意赅的说明使学员了解教师期望他们做什么, 同时留出空白处用于为答题、备注。

一共要准备多少份讲义材料? 何时分发给学员? 讲义材料如何相互衔接? 通盘考虑这些问题很重要。全班学员每人发一个活页夹, 将收到的讲义材料集中保存, 对学生来说会有帮助。

7. 教具

培训教师可借住多种不同的方法将学员的学习体验变得更为有趣和难忘。一种方法就是使用教辅工具, 一些在课堂上用于辅助教学与培训的东西。教具主要分为两大类: 可视化辅助设备, 如高射投影仪和交互式辅助手段, 如视频节目或成套的培训资源。谨记, 使用过多资料和不同的主题内容会使班上学员晕头转向。也许最好坚持少使用几种技术方法仅紧扣某

一主题、范例或个案研究。

可视化辅助设备

可视化辅助设备是支持以文本、动画、图表、插图、照片等形式辅助演讲的视觉演示方法。可以是高射投影仪的透明片、打印材料、挂纸板、海报、实物等。使用这些方法有助于打破单调的授课方式，通过视觉上的刺激以强化学员所听到的东西。

这类使用大银幕投影而使班上每位学员都能看清的技术主要有三种。最古老的技术就是使用摄影幻灯片的幻灯机；较为现代的又使用灵活的高射投影仪可使演讲者自行设计文字以及插图说明；最为高科技的技术是使用数据投影机，一种电脑与演示软件相结合的技术，如微软的 PPT。

当选择使用可视化辅助技术设备时，要考虑听众的期待。摄影幻灯片的幻灯机可能仅仅适用于专门的学科领域，如保存和保护。

使用高射投影仪可能使演讲看起来非常专业，可以个性化订制透明胶片，吸引听众眼球。有些听众期待使用演示软件，但也可能被视为“华而不实”，在视觉上与其他演讲者的演示貌似相差无几，可能略显单调。



高射投影仪

摄影幻灯片

演讲的主题不同，有些主题适合使用照片胶片，这就需要专门的设备——一台幻灯机和一个片盘，通常还需要一个可以让演讲者切换到下一张幻灯片的触发装置。所有幻灯片都装在一个片盘内，第一张幻灯片放映时，其余的幻灯片可由操作人员（可以是演讲者自己也可以不是）手动控制或由演讲者



自己通过遥控器控制、依次放映。与所有依赖科学技术的可视化辅助设备一样，确保设备在演示开始前能够正常工作至关重要。如果演讲者具备计算机知识，可将幻灯片扫描后插入 PPT 或类似的演示中，或许更为有效。

高射投影仪胶片

高射投影仪胶片又称为 OHPs，可以是幻灯片，也可以是透明胶片。在醋酸透明片上有

打印、书写或者手绘的图片或文字。将胶片置于高射投影仪基座托板上，通过光和放大技术，使影像投射到白色的墙面或银幕上。

由于技术较为廉价，高射投影仪因而成为一种非常耐用且又实用性强的可视化辅助装置，与计算机技术相比更不易发生故障和出现差错。当培训教师想详细地描述某件事或者小组想借助可视化辅助设备对全班进行反馈答辩时，由于空白的透明片可以随意书写，因此可以很好地满足课堂教学的需要。高射投影胶片使用起来也非常灵活，可以在演示过程中根据需要，随时改变胶片的前后顺序，添加或撤掉某张胶片。

在演示开始前一定要对设备进行测试。调焦、投影仪或银幕的位置都可能需要调整。同时也应估计出教师的最佳站立位置，以便每个人学员都可以看到演讲者和银幕。

在绘制和使用高射投影片辅助授课和演示时，下列实用规则可以遵循：

- 1) 不要在一张胶片上放太多的信息；
- 2) 使用大号字体（理想状态至少 20 磅字）和容易识读的字体；
- 3) 使用图片、卡通画、自行制作的插图、相片和图表都是有益的，会使演讲中耳闻目睹的内容不再单调乏味，同时增添情趣。如果找不到其他材料，剪贴画不失为一种有用的素材；
- 4) 研究显示学员会对带色彩的高射投影胶片更加专注；
- 5) 合理控制高射投影胶片放映时间，如果学员正在抄写记录，需要留给他们足够的时间；
- 6) 不要像放映照片幻灯片那样点击换片按钮，飞快地浏览；
- 7) 当打出高射投影胶片时，不必担心啰嗦，尽可能详尽阐释；
- 8) 在没有高射投影胶片可放映的短暂停顿期间，要关掉机器，因为空白的银幕不招人待见，风扇的噪音也可能分散注意力；
- 9) 尽量不要转身对着银幕指点投射影像上的具体细节，而应使用激光笔直接在投影胶片上指点，同时面向听众；
- 10) 尽量保证高射投影仪放置在既便于教师使用，又不阻挡听众视线的地方。

演示软件

演示软件是一种特殊的计算机程序，允许演讲者进行格式设计、草拟文稿以及添加插图。当演讲者演讲时，所有这些都可以通过投影放大到银幕上供全班观看。设备的配置多种多样，但通常都需要有一台台式计算机或笔记本电脑并与数据投影仪连接。如果笔记本电脑与投影仪产自不同年代，有时可能会出现设备不兼容的问题。在演讲开始之前要对设备进行检测，

这一点很重要。刚开始使用 PPT 时，又要连接设备，还要调出图像，这些专业技术看似超乎演讲者的能力，可一段时间过后，演讲者便会从容驾驭，并掌握解决问题的技巧。

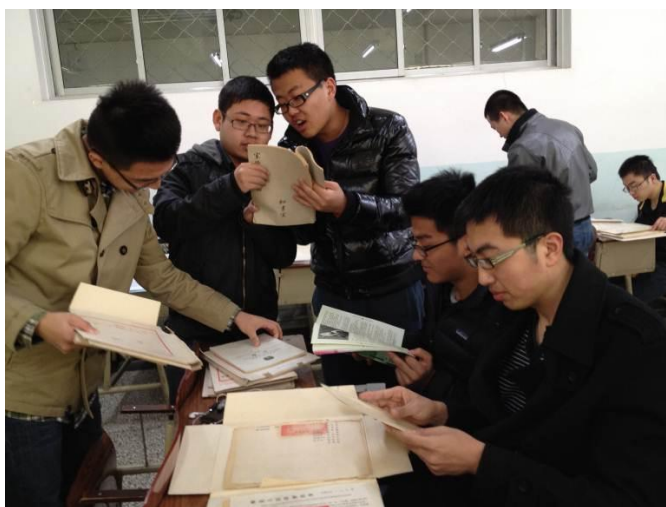
数据投影机

演示软件同时还生成很多不同种类的文件，可以用作讲义资料或作为对演讲内容做笔记注释的依据。建议参加计算机演示的培训。培训包括如何设计布局、选择字体、插入图片，起草文稿并设定在屏幕上展示的速度和方式。当制作演示文稿时，可从丰富多彩的背景设计、字体、样式和格式中进行选择。这类软件，尤其是微软的 PPT，为演示文稿的制作提供了多种选择，演讲者也可插入公司标识或选用个人喜爱的剪贴画等进行自定义。除非有机会获得设计人员的帮助，最好使计算机演示尽可能简单明了。计算机演示与其他两种技术相比，最大的好处是可轻而易举地对演示稿进行修改而不必修改硬拷贝，除非要提供由软件生成的打印材料。

参见前面有关高射投影胶片的设计技巧，对生成有效和专业的演示文稿不无裨益。

讲义资料之外，供班级传阅实物、图片或文件

在课堂上传看实物，印证演讲要点，会非常有益。



“文件与档案管理”课堂古文书展览（2012）王健/摄于中国人民大学

运用此方法的示例：

- 1) 在保存管理的课堂上可传看发霉的文件（封装在塑料袋内）；
- 2) 在数字文件管理课堂上可传看旧硬盘驱动器。

类似的做法还有，当文献的样本太多或不宜为每位学员都复印一份的时候，可以传阅文献样本本身。照片、目录和书籍也适于这种方式。

记住，由于每学员会在不同时间将注意力放在被传阅的东西上，这样可能会使他们错过一些当时课上正在讲述的内容——将传阅样本留待学生在休息期间观察可能会更加有效。

其他教辅工具

教辅工具多种多样，演讲者也可以创造出别具一格的教具。这里给出的例子旨在作为介绍而不是列出详尽的清单。

1) 成套套料和手册

成套资料是指辅助教学或培训的文档集合。成套资料最好放在贴有标签的文件夹中提供给学员。手册也是一种辅助文档的集合，所有材料均装订成册。成套资料和手册两者都是经过集成和整合的，所需资料，一册在手。不同于沥沥拉拉分发的课堂讲义，成套资料或手册通常是在培训开始时一次性分发。在这些资料中可包含课堂上没有讲到的某些科目的知识。

2) 录像带、DVD 和录音带



录像带



DVD



录音带

录像带、DVD 和录音带是对讲授的内容进行强化、讲解或补充细节的有效方法。可作为讲课或演示的替代而在课上播放。学员可以完全像听课或演示时一样，完全自主地决定是否要记笔记。这些录像带、DVD 和录音带也可以下列互动性更强的方式使用：

- 可与练习题纸一起使用，要求全班根据看到、听到的内容，填充详细的内容信息
- 在播放之前、之后允许留出讨论的时间

3) 文件清洁用具包

文件清洁用具包包括口罩、橡胶手套、塑料橡皮、油漆刷、抹布等可用于简单的文件清洁方法的示范。



清洁口罩



橡胶手套



油漆刷

4) 角色扮演教学法

角色扮演教学法是让学员在虚构的情况下扮演所给予的一个角色或人物。这是一种形式完全自由的、每个人都可以从自身的视角进行虚构的扮演。如果培训教师能够设计一个详细的剧本可能会更加有效。本教学法旨在让全班学员思考有关现实生活环境中的问题，如果能



文书处理模拟课（2008）王健/摄于中国人民大学

集中考虑团队内和团队之间的冲突，比如说档案保管员/文件管理者与信息技术专家之间的关系，将会特别有效。

可用于指导教辅工具的出版物实例

由朱迪斯·埃利斯 (Judith Ellis) 主编 (澳大利亚档案工作者协会出版, 2000 年) 的《澳大利亚电子文件保管文选》的第三章; 由海伦·史密斯 (Helen Smith) 编写的《双幕剧: 有效地管理文件势在必行》是业已发表的有关角色扮演教学法的范例, 说明了各种机构利益与企业档案管理人员之间的变化关系。

由麦琪·琼斯 (Maggie Jones) 和尼尔·比格力 (Neil Beagrie) 撰写的《数字资料的保存管理》(资源/LMA 出版公司, 英国, 2001 年) 包括的“选择数字资料作为长期保存选项的树形决策图”, 可以用作学习训练的基础, 以帮助学员熟悉和应用数字保护战略要素。

美国国家文化古迹保护研究所制作的“紧急情况应对与抢救转盘查询表”可作为各机构演练各种灾害预防与应对措施的基础, 需要准备就绪。

8. 评判

评判是由培训教师和全班学员评定自身现有知识的过程, 作为整个课程成果, 也是判断自身增加了哪些技能和对培训主题内容感悟的过程。

培训前评判

在培训前让学员填写问卷会十分有用 (并不总是有用)。问卷将会为培训教师提供全班学员在该领域已经具备的知识和经验的背景信息。同时, 也有助于学员在培训伊始做好准备。

评判问卷包括:

- 1) 姓名
- 2) 级别
- 3) 目前的工作
- 4) 基本职责
- 5) 在文件、档案管理领域工作了多长时间
- 6) 资历
- 7) 以前参加过的培训课程详情
- 8) 为何参加本期培训
- 9) 期望从本期培训中得到什么
- 10) 其他说明

学员自我评判

另一种十分有用的评判方式是由学员做自我评判, 可采用多种方式。培训教师可以为学

员提供较为全面的问卷调查,判定学员在培训期间对所学到的特定主题了解多少。可以在问卷上给学员留白,用于自我评价,看看到底增加了多少知识,在培训结束后将问卷收回。另一种方法是在培训一开始时就提出一系列问题,要求学员回答,或进行小测验,并留出时间解答这些问题或对所有问题进行分析解答。当学员完成问答或小测验之后,教师可以逐题讲解,学员可据此自我评判,看看在老师解答之后自己掌握了哪些新的知识。

对课程练习的反馈意见

在培训过程中,很可能需要为全体学员布置一些需独立完成或以小组为单位完成的任务。当在全班汇报时,培训教师针对汇报,提出深思熟虑、有所助益的反馈意见是非常重要的。学员在此类活动中花费了精力,由于处理问题能力所限,可能还有不确定之处,需要从培训教师那里寻找消除疑虑的答案、改进问题的窍门。通常全班汇报以口头方式进行,如果作业是以小组为单位完成的,由每个小组选择一名代表发言。可以考虑借助诸如挂纸板等可视化教辅工具。倾听演讲时,培训教师期望从中发现:

- 1) 小组汇报是否回答了应答复的问题?
- 2) 是否涉及所有问题的各个方面?
- 3) 在汇报演讲中是否显现出特别的长处?
- 4) 是否还有遗漏或可以改进的地方?

当汇报演讲结束后,教师在提出自己的评论意见之前,可以要求全班学员先给出各自的观点。培训教师无话可说的情况通常不会出现,但应努力对所有的演讲者一视同仁,花费同等时间进行评论。

由培训教师进行评判

在本锦囊涉及的相关培训中,正式的评判并不常用,只是偶尔在必要时对个别学员做出详细的评判。如系针对学分课程对每个学员进行评判,则应遵循上级颁发的评估准则。一般来说,适宜对书面作业、口头演讲、精读或听力练习制订评判方案,对每次作业的评判应遵循相同的标准。如系非正式评判,也要讲究实事求是:指出作业好在哪里、建议改进的不足之处,尚存哪些差距。

9. 评估

评估是指要求学员和培训教师判断培训的质量究竟如何、是否成功。

培训教师听取学员对课程有效性的反馈信息至关重要。同样重要的是，要让学员有机会提出自己关注的问题、给出建议，以及反思所学到的东西。评估有助于培训教师经常对自己的培训计划、培训内容和授课方式进行完善和改进。



中国国家档案局兼职教师任教资格培训班（2003）王健/摄

培训教室内的总体感觉

随着经验的积累，培训教师可从学员的个人行为举止和小组行为上判断出培训是否有效。例如，如果小组成员询问很多切题的问题、分享自己的经验和遇到的问题，积极参与练习以及确定各自任务，这表明他们正在享受培训，因而可以认为培训是令人满意的，切合学员需求。觉得自己从培训中有所收益的学员通常在离开教室时都会对培训教师说些什么，哪怕只是道谢，表明学员在为培训鸣谢！

由学员做出的书面评估

不论怎样，收集有关培训详实、客观的印证材料很重要，这些凭证可用于改善和计划未来的培训活动。需要得到下列信息：

- 1) 学员对于培训的体验，包括各个培训单元，小组作业，场地和设施等各个方面；
- 2) 学员对与其相关的培训做出评估；
- 3) 以学员自身的体验对培训效果做出评价；
- 4) 学员还有哪些额外的培训需求；
- 5) 培训是否满足课前宣传品所述的全部学习目标。

评估的时间安排及时间长短

在定制评估表时，要考虑一个事实，那就是参加培训的大多数人员不愿意花费很长时间填写表格。同时还应考虑：是由学员在离开教室之前填写完成较短的评估表格更有价值？还是将一份更为详细的表格让学员带走填写有价值？如果带走，有一部分表格可能永远收不回来。对于短期的培训课程，最好在当天培训结束时将评估表分发下去，以便学员在离开之前

能够填写完成。如果培训课程延续了若干天，确保学员在课程开始时拿到评估表格较为理想。培训教师甚至可以每天给学员一点时间来完成当天的评估。比起短期课程，对周期较长的课程做出的评估会更有意义，这得益于为学员安排了相应的时间用于评估。

在学员的评估中应包括哪些内容？

下面是一份对照检查表，包括了培训中应予评估的各个方面：

- 1) 课程的目的、学习目标等是否得到满足；
- 2) 与每个单元课程相关的具体问题：传授的知识是否适当和充足；授课方式是否有趣和引人入胜；
- 3) 学员是如何从课堂布置的所有重要作业中获得知识并受益良多的；
- 4) 培训中是否有遗漏的东西；
- 5) 讲义的质量如何，是否切题；
- 6) 培训的地点是否方便；
- 7) 场地所提供的空间是否适宜；
- 8) 场地的温度是否合适，空气是否流通；
- 9) 对场地的总体印象如何（包括是否有利于培训的进行，气氛是否轻松等等）；
- 10) 提供的餐饮品质如何：供应是否准时，丰富，物有所值；
- 11) 学员对于培训是否还有进一步的要求。

由培训教师自行决定评估是否应该匿名。匿名评估将会给与学员更多的自由，可以坦率评论和判断。然而事实是，一般最有建设性的评估都源于学员署名发表的意见。

提问该怎样措辞才能得到学员高质量的反馈意见？

可以制定一些评估表格，从学员那里询问一些较为主观、且不拘形式的反馈意见，例如使用开放式的问题，“你对档案著录这部分课程有什么看法”。但假如对此问题有 20 个回应，每一个回复都可能给出各不相同的答案，则很难对课程是否成功以及对课程采取何种改善措施做出有效的整体判断。最好还是明确提出问题，并要求依据分为 1 至 5 或 1 至 6 的等级逐一判定。以下是这种做法的实例：

课程单元	内容是否有用、丰富？	内容讲解方式是否吸引人？
	在反映你的评估意见的数字上画圈	
引言和基本原理	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

等级：1. 优秀；2. 良好；3. 一般；4. 差；5. 令人失望

对学员的评估应采取的后续措施

虽然对培训进行评估是很好的做法，但如果不打算根据评估的结果采取任何措施，那么就没有必要浪费时间收集此类凭证。如果评估结果大多是正面的，则表明没有多少地方需要改进；尽管有些学员做出的评价是正面的，其中可能也不乏改进或充实课程、讲义材料内容的好主意。同时还需要运用自己的判断力对少数负面评估进行判断，也许少数人提出的批评更有价值，应予重视，同时维护为大多数人所称道的做法。这也是将学员的书面评估与教师根据自身培训经验进行评估相结合的益处所在。

由培训教师做出的评估

由培训教师对培训做出评估也不失为良策。哪怕只花费 5 分钟的时间对学员做出的评估进行思考，并对课程进程做出自己的评估，这些都有助于对将来同样的培训做出调整。如果你已经被委派提供培训，或者需要对自己的培训活动总结分析，则需要把分解的课程分析整合为系统的分析报告。

下面是一份对照检查表，包括应在培训课程报告中考虑的各种因素：

- 1) 管理：不论由培训教师自己，还是由其他机构对培训课程进行管理，针对课程管理是否有效写出报告是很有益处的。报告可包括注册、广告宣传及课前的情况介绍，培训时的后勤管理和保障等方面。
- 2) 课程的目的和目标：在此处要重申课程的目的和目标，并根据自己的评估和学员的评估意见对课程满足其目的和目标的程度作出报告。
- 3) 课程计划：应该将刚刚完成的培训的课程计划（可能最好作为一个附录），连同任何有关评论意见或解释说明一起附上。作为各种评估的结果，对今后课程计划可能做出的任何改动都可记录在此。
- 4) 课程内容：在这部分要花费一些时间对课程的内容再从头到尾看一遍，参照参加培训人员的意见，对课程内容的讲授效果如何做出说明。既要具体到每一单独的课程单元，又要对各个课程单元作为一个整体运作的效果如何做出说明。
- 5) 特邀主讲人：如果请了特邀主讲人，对他们的表现也要提出意见（同样要从自己的评估和学员的评估入手），并对可能做出的适当变动或改进提出建议。
- 6) 参加培训课程的人员/组成：此处列出参加培训的详细人数、学员的工作地点、一般背景以及其他相关信息。

- 7) 参与程度：大多数的培训都要求有不同程度的参与或思考。可根据自己的印象，将课堂上学员的活跃程度记录在此。
- 8) 学员对培训做出的评估：这是报告中最为重要的一点。此处要对学员的评估做出概括，也许还要给出分项统计，并对收到的反馈意见做出分析（如必要或可行的话）。
- 9) 主要课程作业：对于时间较长的课程来说，可能会为学员设定要求在课程结束前完成的课程作业。应该在此处对布置的课程作业做出说明，并把自己做出的相关评论或评估添加到这里。
- 10) 讲义材料：学员也会对讲义做出评估，但培训教师应详细说明都提供了哪些讲义，同时也把自己对这些讲义的评估意见添加进去。
- 11) 场地与餐饮：学员会对此发表意见，培训教师的意见也不应忽视，尽管在选择场地或承办商方面，培训教师并没有多少选择的余地。
- 12) 设备：学员可能对此没有太多要求或意见，但对于培训教师和特邀主讲人来说，培训教室内的设备和设施非常重要。对设备设施的评论意见应添加到处。

10. 附录

10.1 概念释义

评估 Assessment

培训教师，有时也包括学员，对参加培训课程的人员已有知识和取得的进步做出的判断。

头脑风暴 Brainstorming

指一种小组练习，为解决某一特定问题或者规划某一特定的计划，学员脱口而出表达自己的观点，所有的观点记录在挂纸板或白板上，不拘顺序，所有建议随口说出，不需要做出任何解释，也不需给出理由或评论。

分组 Break-out groups

为解决同一问题，或者在同一时间解决同一问题的不同方面而划分为若干小组。在完成任务后，各个小组要向全班汇报，并将其他小组的观点与自己的观点作出比较，同时，培训

教师可以给予意见反馈。

小组活动室 Break-out rooms

为保证全班分成的若干小组后互不干扰，各自分头活动的空间。

临时小组 Buzz groups

指非正式、短暂的一个时段，临座学员就某一给定的话题进行交谈。通常用于中断讲课或演讲。

案例分析 Case study

对与学习或培训领域中相关的某一现实经历的描述，用以证明论点、提出问题或在其他方面增强学员的理解力和学习经验。当无法在课堂中取得实际经验时，案例分析特别有用。

证书 Certificate

记录学生参加培训课程、完成某一课程的纸张或卡片。

课堂活动 Class activities

学员积极参与解决某一问题或计划某一项目等等的活动。课堂活动用来提高学员的知识水平，巩固学习效果。

课程 Course

一系列的课堂授课、专题培训，并构成持续数日的单独学习单元。

Coursework is a piece of work set for participants to be completed during the time the training takes place.

课程作业 Coursework（指与课程相关的作业，可以是一项试验、一篇短文，或者一个演讲。得分将计入相关课程的总成绩之中。——译者注）

课程作业是一项布置给学员、需要在培训期间完成的工作。

讲授、教授 Delivery

把培训的全部知识传授给学员的行为——讲授只涉及在教室内的时间,不包括课程的设计与准备。

远程学习 Distance learning

指培训教师与学生在地域上分开的一种学习,主要通过邮件、电脑(电子邮件、BBS、网站、电子布告栏系统等)、电话或上述方式的组合,以及其他方式进行相互交流。

教育 Education

一种系统性的指导或者智力和道德上的培训,旨在使学员对所涵盖的主题有广泛、深刻的理解。教育通常涉及孩子和年轻人。

评估 Evaluation

学员,有时也包括培训教师,对培训课程涉及的所有方面(从餐饮住宿到课程内容和培训教师的表现)做出的评估。

经验 Experience

从实际的观察或者从某一事件或技术的实践中得到的知识或技能。

专家意见 Expertise

在某一领域中,专家的见解、技能或知识。

助导式学习 Facilitated learning

指以学员在学习的方方面面高度参与为特征的培训方法。教师的角色只是作为助导者和组织者,对学员提供资源和帮助。学员彼此相互学习,设定自己的学习目标。

助导者 Facilitator

指导学员讨论、小组作业,帮助项目计划等得以顺利进行的人员。承担主持或编排整个培训课程或培训计划的职责。

讲义资料 Handout

指文字打印稿，对演讲或者课程予以支持、扩展、整理归纳或补充相关内容。

个体化学习 Individual learning

学员自行规划、组织自己的学习计划，可以是上课与自学相结合的方式。

知识 Knowledge

对某一学科或专业理论和实际的了解，个人关于某一主题信息的了解范围。

学员 Learners

将自身置于任何形式的培训或教育境地的人员。

预期学习成果 Learning outcomes

一系列作为培训的结果应予实现的既定目标。

讲课、讲座 Lectures

由一位教师面向众多学员讲授的课程，如果教师不组织讨论，不中断讲课的话，一节课通常为 50-55 分钟，期间学员要做的事只是听讲和做笔记。

在职培训 On-the-job training

指非常注重实际、旨在给予参训人员开展工作必备的技能，或者增强相应技能和知识，以便在职业生涯中得以晋升的培训。

参加培训的人员、学员 Participant

指参加培训课程的学生、学员或者其他参与人员。

实践工作者、专业从业人员 Practitioner

积极从事相关专业的人员。

演讲 Presentation

一种重点突出、针对某一特定主题、利用可视化辅助设备为听众提供信息、传授知识或

者说服听众接受讲解内容的讲解。

对参加培训的人员/学员进行分析 Profiling participants/learners

研究和评估可能接受培训或教育的学员客户群的行为。

课程单元 Sessions

培训计划中独立的部分，侧重于某一特定的主题：可以是一节课、一项练习或其他授课形式。

技能 Skills

指从事某事的实际能力或才能。

小组作业 Small group work

由培训教师布置的任务，将全班划分为一个个小组予以承担。对这些小组可布置相同或不同的任务。

演讲人、教师 Speakers

通过授课或演讲提供培训或教学的人员。

学生 Students

学员，但更常指那些参加大学课程或者较长课程的学员。

研究 Study

探究或获取某一学科深层次的知识。

SWOT 分析法（强、弱、机、危分析） SWOT analysis

对某一处境或事物的优势、弱势、机会和受到的威胁做出评估的活动。

小组 Syndicates

参见“分组”

讲授、教授 Teach

通常指在正式的环境中传递理论知识，比如学校或大学。

教辅工具，教具 Teaching aids

在教室里使用、用于辅助教学和培训的所有物品或装置。可以是可视化辅助设备或交互式工具。

教学资源 Teaching resources

由教师和培训指导人员据以生成培训时自身使用的所有资料，例如书本、期刊、网站、参考书目、数据库、设备等。

技术 Techniques

完成实际任务的技能和方法。

理论 Theory

用于解释某种实际工作或方法论的思想和原则体系。

培训 Train

向学员传授从事其工作所需的知识和技能的过程；培训重点往往侧重于提高工作技能和提升意识。

培训辅助教具 Training aids

参见“教辅工具”

培训材料 Training materials

指培训教师使用的，与学员相互沟通的课堂笔记、练习、课程计划等。

可视化辅助设备 Visual aids

以文字、卡通、图表、插图、照片形式支持演讲的各种可视化呈现形式。包括高射投影仪透明片、电脑生成的投射图像、讲义、挂纸板、挂图，实物等。

10.2 更多读物

一般来说，有许多资源可供档案教育工作者和培训人员使用，为培训材料和课程的制定找到灵感。所有的培训经历（从急救到健康与安全，再到新电脑软件的实际操作培训和为了消遣而选修的夜校课程）都可以视为一个机会，借以重新审视自己的教学和培训方法。

如果能够访问万维网（又称互联网），有很多网站对培训教师来说十分宝贵。如果对主题内容进行搜索，则会得到很多新培训领域方面的研究资料；如果对培训技术进行搜索也同样会有很多收获。也可以为可视化辅助工具和讲义材料找到各种类型的插图。

参考文献

在此，我们为那些希望更进一步全面提升教学和培训技能的人员提供一份简短的阅读清单，作为阅读的起点。

- 《开放式学习手册》，菲尔·莱丝（Phil Race）著（莱丝，1994年）
- 《为教学做准备》，格雷厄姆·吉布斯（Graham Gibbs）和特雷弗·哈贝肖（Trevor Habeshaw）合著（克伦威尔出版社，1984年）。
- 《讲课中可以做的52件趣事》，格雷厄姆·吉布斯、苏·哈贝肖（Sue Habeshaw）和特雷弗·哈贝肖合著（克伦威尔出版社，1995年）
- 《课程规划》，伊恩·福赛思（Ian Forsyth）、阿兰·乔利夫（Alan Jolliffe）和大卫·史蒂文斯（David Stevens）合著（高根·佩之，1995年）
- 《如何制作与使用可视化辅助工具》，尼古拉·哈福德（Nicola Harford）和尼古拉·贝尔德（Nicola Baird）合著（VSO图书出版，1997年）

10.3 常用联系单位

国际档案理事会 International Council on Archives

国际档案理事会的使命是促进世界各国档案事业的进步。在追求档案进步的同时，国际档案理事会为保护和增强世界的记忆而工作。网站 <http://www.ica.org/> 为档案教育工作者和培训人员提供了许多有用的网页，其中的出版物页面特别有用，涵盖了相关的标准和研究（包括最新研究成果和对当前档案与文件管理重大问题的指导，由国际档案理事会的国际专业委

员会和工作组编制)。所有这些都可以在 <http://www.ica.org/en/publications> 上找到。国际档案理事会的地址和联系方式如下:

Conseil international des Archives

60 rue des Francs-Bourgeois

75003 PARIS, France

Tel: (+33) 1 40 27 63 06

Fax: (+33) 1 42 72 20 65

E-mail: ica@ica.org

国际档案理事会档案教育培训处

International Council on Archives: Section on Archival Education and Training

该处的目标是在档案学教师之间建立更加密切的联系,并在创立各种教学方法和制做教具等方面努力工作,为协助教师完成各自教学任务、完善专业技能做出贡献。该处的网站见 <http://www.ica.org/668/about-section-for-archival-education-and-training-sae/about-education-and-training-sae.html>。此网站是档案教育工作者和培训人员寻找会议新闻、专业领域出版物和项目的首选。

联合国教科文组织档案门户网站 UNESCO Archives Portal

联合国教科文组织档案门户网站是另一个档案教育工作者和培训教师常用的网站,见 http://www.unesco.org/webworld/portal_archives/, 可在线查阅时间相当久远的一些文献,尽管如此,这些文献的内容仍然与文件档案管理项目的研究有关,涵盖了档案与文件管理方面的基本议题。

国际文件管理信托基金会 The International Records Management Trust

国际文件管理信托基金会主要在发展中国家运作。对网站 <http://www.irmt.org/> 感兴趣的,主要是档案教育工作者,因为网站内所有的培训材料均针对管理公共部门档案文件。这些培训材料可以从 <http://www.irmt.org/downloadlist/education.html> 上下载。

国际文件管理信托基金会的地址和联系方式:

Haines House, 6th floor

21 John Street

London WC1N 2BP

UK

Tel: +44 (0)20 7831 4101

Fax: +44 (0)20 7831 6303

E-mail: info@irmt.org

国际文件管理人员与行政工作者协会 ARMA International

国际文件管理人员与行政工作者协会（ARMA）出版了大量的出版物，这些出版物既可以作为学生的教材使用，同时也可以作为教师编写培训教材的资料来源。该协会还为电子学习提供解决方案，是学习提供现代化培训与教学方法的重要渠道。

协会联系方式：

13725 W. 109th Street, Suite 101

Lenexa, KS 66215

USA

Tel: (+1) (913) 341 3808

Fax: (+1) (913) 341 3742

E-mail: hq@arma.org

美国档案工作者协会 Society of American Archivists

像 ARMA 一样，美国档案工作者协会（SAA）拥有强大的出版部门，为档案培训教师与教育工作者出版了许多有用的出版物。

会的联系方式：

527 South Wells St., 5th Floor

Chicago, IL 60607

USA

Tel: (+1) (312) 922 0140

Fax: (+1) (312) 347 1452

E-mail: info@archivists.org

档案技能咨询公司 The Archive-Skills Consultancy

档案技能咨询公司是一家专门从事档案与文件管理工作的商业合资公司,其中包括两大项目,满足档案与文件管理领域客户的广泛要求,并为内部客户进行培训。为满足各类学员的实际需要、适合各种培训目的、提供负担得起的培训,档案技能咨询公司也提供单项培训项目。公司网站 <http://www.archive-skills.com/>包含了档案与文件管理方面各类重要议题的大量信息、很多有用的网页链接和一个不断增加的、有关自我培训机会与想法等方面信息的版块。

档案技能咨询公司联系方式:

May Cottage

1 Fountayne Road

London N16 7EB

UK

Tel: (+44) (0)20 8806 8631

Fax: (+44) (0)20 75026522

E-mail: info@archive-skills.com

《培训教师培训锦囊》中文版译者联系方式:

王健教授

中国人民大学信息管理学院

北京市海淀区中关村大街 59 号

100872

E-mail: wj@ruc.edu.cn