

MBA行动学习教学中的教师角色分析

刘红丽

(华东理工大学 商学院,上海 200237)

摘要: MBA行动学习教学中的教师应从知识的传授者转变为学员发展的促进者,从内容专家转变为过程专家,从知识的权威转变为不断寻求发展的学习者。本文从行动学习的核心理念出发,详细分析了MBA行动学习教学中教师的角色转换和职责。

关键词: 行动学习;MBA;教师角色

中图分类号: G645

文献标志码: A

文章编号: 1674-9324(2015)20-0073-03

一、引言

行动学习最早是由英国物理学家瑞文斯(Re-vans)教授提出的。瑞文斯认为,传授结构化知识是现代教育和培训的主要形式,但是在快速变革的社会中,仅仅依靠这种学习方式是不够的,还需要有创见性的提问。他同时指出只有以团队的形式将传授结构化知识和询问结合起来才是完整和有效的学习^[1]。行动学习中,参加者通过解决工作中遇到的实际问题,反思他们的经验,相互学习和提高^[2]。行动学习融合了传统的“做中学”的教育理念,从教学的主体而言,突出“以学员为中心”,在学习形式方面,重视团队学习,强调通过学员之间的沟通和交流提高学习效果;在教学过程方面,倡导在团队支持下基于行动、反思的循环学习。

作为一种理论与实践相结合的学习方法,行动学习强调理论探索与解决实际问题的有机结合,在全球正在受到关注,并逐步成为国际管理教育培训的主要教学模式之一。全球越来越多的公司把培训模式转向行动学习模式,把行动学习作为更有效、更有力的工具来发展和培训管理者的管理能力^[3]。国外高等教育中有一些课程把行动学习作为主要的学习方法,尤其是在管理发展领域^[4]。在我国,行动学习已被应用到学校教育和领导人才的教育培训中^[5]。

MBA教学中,学员学习理论知识,改变管理理念,并不一定能将这些知识和理念转变为现实的管理能力和实际的管理行为。只有把理论应用于具体的管理实践,使学员亲身经历和参与管理问题的解决,进而获得实际的体验和感悟,才能实现知识和理念向管理能力和行为的转变。行动学习正是实现这种转变的有效途径^[6]。与传统的教学方式不同,行动学习强调以学员为中心^[7]。行动学习中的教师不再是传统的“传道、授业、解惑”的知识主宰者的教师角色,而是学习过程

的设计者、组织者、引导者,对小组的行动学习进行催化和引导^[8]。本文对MBA行动学习教学中教师的角色进行了分析。

二、行动学习的核心理念

行动学习是一组人共同解决组织当下存在的问题的过程和方法。行动学习在关注问题解决的同时,更关注小组成员的学习发展及整个组织的进步。问题导向是行动学习的一个重要特征。行动学习以解决问题为手段,强调学用结合的重要理念。

行动学习是团队学习。行动学习要组建学习小组,小组成员在民主、平等和相互支持的基础上,分享思想,贡献经验,相互启发。为保障小组学习有效进行,行动学习规定了一系列集体研究的程序与方法。从本质上看,行动学习是一种合作式的集体学习,充分集中集体智慧是其重要出发点。各种有效的团队学习方法是行动学习的重要组成部分,在丰富繁多的程序与方法背后,所蕴含的深层理念是平等地认可每一个成员的价值,充分尊重每一个成员所做出的贡献。

行动学习的过程强调质疑反思。通过质疑当前的行为模式和心智模式,引发对已有经验、理论及内心假设的反思。通过反思重新解释经验,建构理论,修正假设,从而引发心智模式和行为模式的改变。小组成员需要通过一系列质疑和反思来确定问题的本质,找出可能的解决方案。质疑反思有助于促进小组内部对话,提高小组凝聚力,形成创造性和系统化思考,增强学习效果。同时小组成员通过反思自身心智模式,打破思维定式,可实现自我的真正改变与成长。

行动学习需要小组成员切实地就所要解决的问题采取行动。行动是探寻,是试错,是检验。行动也是学习过程。行动学习是实践性的持续推进过程,将对问题的解决方案落地实施,在实践中检验成效,对解决方案实施中遇到的问题进行反馈,通过对这些问题

的深度研讨形成新思路,再继续学习、改进。如此反复学习和推进,通过实践—认识—再实践—再认识的过程,直至问题最终解决。

行动学习需要催化师的引导。催化师是行动学习过程的设计者,氛围的营造者。催化师要帮助小组成员聚焦于要解决的问题,选用合适的解决问题的方法和工具,精心设计解决问题的过程和小组研讨过程。在行动学习过程中,催化师既要帮助团队成员思考怎样解决问题,又要帮助他们思考怎样学到知识。

行动学习的目标是要实现个人和组织的共同成长。一方面行动学习使个人丰富了知识和经验,提高了分析解决问题的能力。另一方面,行动学习在组织中创造了浓厚的学习氛围,通过不断发现和解决组织发展中遇到的难题,促进了组织发展。

三、行动学习中的教师角色转变

教师角色是指教师应有的行为模式。教师角色不仅影响到教师对自己在教育活动中、在促进学员发展中地位的认识,还影响到对教师应该更多依赖于内部还是外部的认识。行动学习法强调“做中学”,要求教师不断总结经验,反思教学行为,将自己从知识的传授者转变为教育活动的创造者。具体来说,行动学习中教师角色的转变体现在如下三点。

1.从知识的传授者转变为学员发展的促进者。行动学习强调以学员为中心,行动学习中的教师应从知识的传授者转变为知识学习的引导者,应从关注学员知识的学习,转变为关注学员心智模式和行为。在行动学习中,通过引导学员不断地质疑反思,及时给予学员以反馈,使学员在获得理论知识的同时,将知识转化为心智模式的提升和管理行为的改善,从而促进学员发展。

2.从内容专家转变为过程专家。在行动学习中,教师不再是传统意义上的知识提供者和标准答案的发布者,而是组织学员学习的组织者和促进者。教师需要转变观念,从内容专家转化为过程专家,成为行动学习过程中的“导演”和催化师,帮助小组成员精心设计行动学习过程,通过引导、催化使学员主动参与到学习过程中,并通过流程控制和团队动力来实现教师与学员、学员与学员及学员与知识的良性互动。

3.从知识权威转变为寻求发展的学习者。行动学习强调人人参与、平等对话、合作构建。因此,在行动学习教学中,教师需要重新定位自己的角色,树立师生互教互学的理念,强调与学生教学相长,成为行动学习中的学习者而不是知识权威,通过营造氛围、激励学员、有效质疑等,在帮助学员学习成长的同时,不断提升自己的专业知识水平和教学能力。

四、行动学习中教师角色的职责

行动学习能否达成教学目标,使学员通过行动学习得到能力的提升,教师起着非常重要的作用,行动学习中的教师职责主要包括以下几个方面。

1.帮助小组成员明确行动学习问题。行动学习起始于企业当下存在的实际管理问题,好的问题既能激发学员的兴趣和热情,也能引起企业高层的重视,获取更多的支持。为了明确行动学习问题,教师要带领小组成员深入企业调研,在企业调研的基础上,组织小组成员研讨,明确界定行动学习问题。在引导小组成员明确行动学习问题时,要注意以下三点:一是该问题是企业高层关注的问题;二是问题的难易程度要恰当,问题太简单不能提供足够的学习机会,问题太复杂在有限的时间内难以解决时,会挫败小组成员的积极性;三是要用清晰准确的语言将问题表达出来,并确保小组成员对问题的理解达成一致。

2.行动学习过程设计和过程引导。在问题明确后,教师要协助小组成员根据行动学习问题选取合适的解决问题的方法和工具,对行动学习过程进行详细设计,对行动学习过程中企业调研的目的及时间安排、研讨会的主题和时间安排都要进行精心设计。在行动学习过程中,教师要全程参与企业调研和小组研讨。在企业调研中,要协助小组成员对调研对象、调研内容做详细安排,以确保通过企业调研收集到行动学习问题解决所需的各种数据。在小组研讨中,要根据研讨主题,恰当选取结构化研讨方法,一方面要有效质疑引发小组成员反思,确保假设浮出水面,避免小组讨论离题;另一方面要根据研讨内容,帮助小组成员恰当应用各种行动学习工具如鱼骨刺图、因果分析网络图、重要性/紧急性矩阵、实施难度/收益大小矩阵等,以确保小组研讨取得预期的成果。

3.相关理论知识的导入。行动学习不是从实践到实践,行动学习的问题解决需要理论的指导。在行动学习项目推进过程中,教师需要适时地给小组成员导入解决问题所需的相关理论知识。通过理论知识的导入,一方面可使小组成员掌握解决问题所需的知识,另一方面这些理论被小组成员及时地应用到问题解决中,能帮助他们更系统地分析问题和提出解决方案。同时小组成员在实际应用中不断对理论进行反思,可使理论知识转变成为实际的解决问题的能力。

4.营造氛围,鼓励质疑,及时反馈。行动学习强调群智、群策、群力,发挥团队的作用。行动学习强调质疑反思。因此教师要注重调动小组成员的积极性,鼓励小组成员质疑。在小组研讨的引导中,要营造开放、热烈的研讨氛围,鼓励小组成员发言,对提出质疑的小组成员给予表扬,以激发小组成员的潜能,尽可能收集更多创意,使小组制订的问题解决方案和行动计划切实、有效、可行。教师在引导小组研讨的过程中,还要扮演观察者的角色,在发现小组成员有不良的行为表现如爱出风头、总是打断别人发言、爱否定其他成员的观点等时,要及时给予反馈,在反馈时注意要用正向的积极的语言来表达,以提高成员对反馈意见的接受度。通过及时反馈使小组成员能对自身行为进

行反思,达到心智模式的改变,促进成员成长。

5.与企业积极互动,使企业深度参与,确保行动计划实施。行动学习要求小组成员能够将行动学习成果转变为组织决策并付诸行动,在行动中体验、反思。行动学习强调行动。如果企业对行动学习项目的参与度不够,则行动计划很难在企业落地实施。因此教师要帮助小组成员采用多种方式积极与企业互动。一般来说可采用如下三种方法:一是与企业高层定期沟通,向企业高层汇报行动学习项目的进展和阶段性成果,获得高层支持;二是邀请与行动学习问题相关的核心员工加入行动学习小组,参与行动学习的小组研讨;三是在行动学习取得阶段性成果时,组织企业内与问题相关的核心人员对这些成果进行评价,给出建议。通过与企业的积极互动,可提高企业的参与度,使行动计划能够顺利实施。

五、结语

行动学习的核心在于以学员为主体,将学员组成团队,通过解决企业当下存在的问题达到学员的学习和发展。在行动学习中,教师要发挥好过程专家、学员发展促进师的作用,要参与行动学习问题解决的全过

程,和学员一起走进企业,参与调研,探究问题的解决方案并付诸实施,在行动学习与学员共同成长。

参考文献:

- [1] Revans R. The origin and growth of action learning [M]. Chartwell Bratt, 1982.
- [2] 伊恩·麦吉尔(Ian McGill)和利兹·贝蒂(Liz Beaty). 行动学习法[M]. 北京: 华夏出版社, 2002.
- [3] DOTLICH DAVID, NOEL JAMES. Action Learning: How the world's Top Company are RE-creating their leaders and themselves[M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- [4] SAVIN-BADEN M. Problem-based learning in higher education: Untold stories[M]. SRHE/OU press, 2000.
- [5] 张素玲. 行动学习及其在我国领导人才培养中的应用研究[J]. 国家教育行政学院学报, 2009(12).
- [6] 王成全. 论行动学习在MBA教学中的实施[J]. 学位与研究生教育, 2007(11).
- [7] 迈克尔·马奎特. 行动学习实务操作——设计、实施与评估[M]. 郝君帅, 唐长军, 曹慧青, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [8] 庄晖, 高松, 叶青. 以行动学习为核心的“三位一体”MBA培养模式中教师角色的转换[J]. 上海管理科学, 2012(10).