

10.3969/j.issn.1671-489X.2016.24.035

行动学习视角探析教师课堂角色

——以组织管理学角色扮演教学为例

◆ 李晓蓓

摘要 在课堂中引入行动学习过程中,教师主要扮演三个角色:知识专家、流程专家和教育者。通过对教师角色的描述和对应行为学习法环节的分析,刻画行动学习视角下的教师课堂角色。另外,以组织行为学课程知识点和行动学习法(角色扮演)流程设计为例,展现行动学习法下教师的角色整合和转切。对教师多角色的解析,有助于教师更有效地应用行动学习法。

关键词 教师角色;行动学习法;角色扮演

中图分类号: G645 **文献标识码**: B

文章编号: 1671-489X(2016)24-0035-03

An Analysis of Lecturer's Roles from an Action Learning Perspective: Using Role play Method in Organizational Behavior Course as an Example/LI Xiaobei

Abstract This paper argues that, in the context of class, lecturers mainly play three types of roles: specialists, process experts, and educators. Based on the descriptions of these roles and their associated functions in action learning, this paper attempts to articulate the roles of lecturers from the action learning perspective. In addition, using the concepts in organizational behavior courses and action learning process design (role play), this paper further shows how lecturers might integrate and shift from different roles. A better understanding of lecturers' roles helps lecturers to effectively employ action learning method.

Key words lecture's role; action learning; role play

自20世纪80年代起,基于行动学习理论视角的行动学习法逐步得到中西方各类工作者的关注。在学校中,尤其在商学院的MBA教学中,行动学习法也成为教学改革的一个指导方法。然而,行动学习在其他商业领域的使用(如企业内训),使得教师在课堂上的角色变得模糊。行动学习法下,教师扮演怎样的角色?培训师?引导者?还是传统意义上的“园丁”?本文通过对行动学习方法的简要分析,提出在课堂应用行动学习方法,教师主要扮演三个角色:知识专家、流程专家和教育者。结合组织行为学课程的特点,及其应用行动学习的必要性和难点,本文进一步通过对变革型领导力的知识点结构和行动学习流程设计示例的展现,分析在不同环节中,教师对多种角色的扮演。

1 行动学习视角和行动学习方法

行动学习视角和行动学习法 行动学习的研究者^[1-2]通过大量观察研究,发现人们往往能从项目实践和现实的工作经验中学习成长。Raelin指出,从解决实际问题中学到的知识、技能和能力不仅操作性强,而且能直接改善人们的行为。基于此理论,行动学习法得到推崇。行动学习法可概括为在行动中学习,通过参与实际项目,或者解决实际问题,提高学习者的能力^[3]。

与传统教学方法相比,行动学习方法更重视学习与实践相结合,以培养解决问题的素养和能力为牵引,以学习者的成长为核心,从而激发学生的内在学习动力,完成教学任务。行动学习过程由明确目标、实践、结构化的知识(即授课的知识点)、提问、反思等环节有机结合。多人的行动学习(如教学)还能够通过重复地实践、尝试、观察他人的反馈、反思和讨论想法等社会学习过程,帮助个体掌握结构化知识和学习解决问题的方法。

20世纪80年代后,行动学习方法开始在多个领域得到应用,包括社区管理和公众领导力的培养、企业内训、课堂教学和各类会议引导等^[4]。以课堂教学为例,教师需要通过对知识点的提炼与解构、课堂流程设计(如将知识点融入实践设计)、课堂引导、提问和反馈,以及行动学习方法(如德尔斐技术)和工具应用(如鱼骨图)等环节,帮助学生更主动有效地学习,完成教学目标。

应用行动学习法:教师的角色分析 在上述环节中,教师的角色并不是单一或一成不变的。如表1所示,行动学习法应用过程中教师主要有三大角色:知识专家、流程专家和教育者。知识专家主要对教学目标和知识重点进行掌握和规划。对于社会科学课程,对知识重点的甄选会反映教师的个人价值观。流程专家主要是设计和引导课堂流程,对每项活动如何展开、推进和反馈寻找合适的方法。教育者主要指教师通过课堂的言传身教和与学生的互动引导学生了解自我,并进行自我提升。每个教师角色虽然在行动学习法各环节中的重要性不同,但是不难发现,这三个角色基本贯穿课堂全过程。因此,要完成好教学目标,需要教师明确这三个角色,并在三个角色中进行整合或转换。

作者:李晓蓓,华东理工大学商学院讲师,博士,研究方向为领导力、战略人力资源管理、组织行为(200237)。

表1 行动学习法应用过程中教师的多个角色

教师角色	角色描述	行动学习中的主要环节
知识专家	设置教学目标、设计知识重点; 根据不同的课程, 可能有教师个人价值观的体现	知识点的提炼与解构; 知识点与行动活动设计的结合; 问题设计与反馈内容等
流程专家	设计、支持、引导课堂流程, 无教师个人价值观的体现	课程流程整体设计, 可包括: 提问问题设计, 学生想法收集、讨论、展现和反馈的方法, 对时间的分配和物料的准备等
教育者	引导学生个人或群体, 有教师个人价值观的体现	与学生个体或群体互动; 教学过程的投入度等

如在引导课堂流程时, 教师的主要职责是辅助行动学习活动顺利进行, 如调动学员积极性、创建讨论氛围、疏导负面情绪等。另外, 在帮助学生反思时, 作为流程专家的教师需要放空自身的知识系统, 调动学生, 进行个体或群体的辨析与讨论, 从而体验、领悟和总结相应的知识。在反馈阶段, 教师可能更多地需要扮演知识专家的角色, 促进学生梳理已经发现的零散知识点, 构建并呈现相应的知识体系, 明确和巩固教学效果。另外, 作为一名教育者, 教师需要关注每个学生的成长, 耐心讲解与答疑, 讲求伦理道德规范的传播等。教师在授课过程中需要同时兼顾知识和流程, 体现自我价值观和做到“无我”的状态。如果有可能的话, 也需要将课程目标与学生自我成长目标相结合, 同时扮演好知识专家、流程专家和教育者三个重要角色。

2 组织行为学课堂教学引入行动学习法

组织行为学引入行动学习法的必要性 组织行为学是一门通过研究个体、群体和组织系统对组织内部行为的影响, 以便应用这些知识来提高组织效能的学科, 可以说是商学院本科生和 MBA 学生的核心课程之一, 具有综合性、应用性强等特点。它的知识体系相对松散, 如判断与决策, 工作动机、领导力等, 都是相对独立的知识点。因此, 在授课时每个模块内容会单独展开。传统教学方法是通过传统案例教学、教师讲授等形式进行授课, 存在 3 个弊端。

1) 传统案例教学的普适性弱。以 MBA 学员为例, 一个班级的 MBA 学员大多年龄差距较大, 会有一定的地区差异性和企业与职能背景的差异。在挑选案例时, 案例的选择可能会对某些学员来说较为合适, 对某些人则相反。如研究表明, 同样是一个人参加多个组织内部非正式的小群体这一行为, 在个人主义国家如美国, 有利于个人的晋升; 而在集体主义国家如中国, 则不利于个人的晋升^[5]。因此, 在相关章节中如用外企案例, 其最佳实践未必适用中国的环境; 如采用民营企业的案例, 则对大部分外企的学员帮助较小。

2) 学生投入度较低。无论是案例教学还是教师授课, 学生都处于被动接受的状态, 是“要我学”, 而非“我要学”的状态。遇到有挑战性的话题或者学生经验少的话题, 如商业谈判等, 有些学生会缺乏热情, 无法投入。

3) 教学效果有待改善。组织行为学这门课的一个目标是改善个体在组织中的行为, 提高绩效。以领导力为例, 就是需要提升个体的领导能力或者帮助个体发现自己领导

力的欠缺之处, 在日后改进。传统教学, 一方面学生课堂接受知识的容量有限; 另一方面, 即使学生掌握了重要知识点, 也未必能够做好。

组织行为学引入行动学习法的难点 可以从以上分析看出, 要达成组织行为学的教学目标(如改善学生行为等), 传统的教学方法还有所欠缺, 可以引入行动学习方法。行动学习方法和形式很多, 如可以改善传统的案例教学方法, 由学生挖掘自身相关的案例, 由学生互评进行反馈, 由学生完成具体行动项目(如角色扮演、团队任务)等。进行合适的行动学习设计有不少挑战。首先, 知识点与行动内容(项目)的匹配。行动内容设计需要与课程重要知识点相匹配, 往往 90 分钟的课时单项授课可以涵盖多个知识点, 而一个行动学习活动针对性一般会比较强, 因此能涵盖的知识点会有限。这就对解构知识体系、突出重要的知识点的知识专家角色提出挑战。另外, 重要知识点需要能够在行动学习内容上紧密结合, 这对知识专家和流程专家的角色提出挑战。其次, 课堂时间有限, 需要完成活动、学生反思、教师提问反馈等环节, 对流程专家角色的时间掌控能力提出挑战。

教师的提问、反馈和归纳环节有难度 虽然有些提问是能够在备课时准备的, 但课堂情况无法一一预估。因此, 教师需要有觉察的能力, 根据课堂情况, 或扮演引导流程角色, 引发学生群体对话或讨论; 或扮演教育者身份, 通过提问引导学生更了解自我; 或扮演专家身份, 给予启迪。反馈和归纳环节是知识产生和传递的重要环节。对学生的发现或领域知识点进行归纳和梳理, 需要扮演好内容专家和流程专家的角色。引发学生思考如何能够改善自身行为主要是要进入“无我”状态, 扮演好流程专家的角色。最后给予学生行为启迪则需要进入“有我”状态, 即告诉学生怎样做会对哪些组织有怎样的效果(知识专家角色), 并提倡符合道德伦理标准的积极进取的行为(教育者角色)。

3 组织行为学引入行动学习法示例: 变革型领导者的角色扮演设计

如上所述, 根据不同的内容进行课程流程设计, 每堂课程会有所不同, 在具体流程中, 教师需要整合和转切不同的角色。以下以变革型领导这个知识点作为示例, 探析教师的课堂角色。变革型领导是组织行为学领导力章节的主要知识点, 也是学界和业界关注的主要的领导力行为。其核心问题包括: 怎样的行为属于变革型领导力(定义为

表2 行动学习法下的教师角色探析：以角色扮演的教案设计为例

流程内容	对应的知识点	时间（教师角色）
学生三人一组进行角色扮演	不适用	10～12分钟（流程专家）
【组内反馈】		
下属给经理反馈自己的感受	知识点A和B	5～6分钟（流程专家和知识专家）
旁观者给经理反馈自己的感受	知识点A	
【组间交流】		
在和经理沟通后，和愿意改变的下属进行交流（为什么愿意改变），旁观者补充	知识点A和B	10分钟（流程专家和知识专家）
在和经理沟通后，和仍然不愿意改变的下属进行交流（为什么不愿意改变），旁观者补充	知识点A	
【归纳与反馈】		
归纳：哪些行为（谈话方式和内容）有利于改变下属不理想的行为，是如何改变下属的	知识点A和B	5分钟（流程专家和知识专家）
提问或反馈：通过觉察下属的特点（所在企业、个性特点等），分析评述为何有些行为对有些人特别有效果	知识点C和D	4分钟（流程专家、知识专家和教育者）
【总结】在课程最后，对所有知识点进行总结，并给出行为指导	知识点A～D，AB为主	6分钟（知识专家和教育者）

知识点A）？变革型领导行为是如何改善个人行为的（定义为知识点B）？传统的教学方式是将理论模型和部分实证研究结果进行总结授课，并进一步阐述中西关于变革型领导行为的差异（定义为知识点C）和在哪些情况下变革型领导力（定义为知识点D）更为有效。也可邀请学生或MBA学员分享实习或工作中的领导是否具有变革型领导特点及其效果（结合知识点A～D进行反馈）等。但按照之前讨论，传统的授课方式难以使学生融入，很难让学生有感性认识（如何为变革型领导行为，它如何起作用）。即使熟记了这些知识点，学生也未必能够改善行为，做好能改变下属行为的变革型领导。

引入行动学习方法后，首先将知识点简化，聚焦于知识点A和B，即怎样的行为属于变革型领导力和变革型领导行为是如何改善个人行为的。将其余的知识点（知识点C和D）进行弱化。其次进行对行动活动的设计：变革型领导角色扮演的具体而言，三人为一组，设置经理、下属和旁观者三个角色，经理和下属有各自的角色脚本。角色扮演情境概括来说，是下属在工作中呈现出不理想的工作行为，经理需要通过与下属谈话来改善他/她的行为。具体流程如表2所示，包括5个环节：角色扮演、组内反馈、组间反馈、归纳反馈和最后的总结。

1) 角色扮演。通过10～12分钟的角色扮演，经理与下属进行对话、互动。旁观者进行观察。教师此时的角色主要是流程专家，在不同小组间观察他们的进程，比如：各小组是否清楚角色扮演的任务？是否进入角色？等等。

2) 组内反馈。组内反馈主要由下属和旁观者对经理的行为进行反馈。下属和经理通过自己的亲身实践和自我（他人）反馈，学习知识点A和B。旁观者通过观察和反馈（思考），通过社会学习的过程，学习知识点A和B。在此阶段，教师主要有两个角色：一个是流程专家，主持流程的顺利进行；二是内容专家，到各小组了解情况，通过倾听和知识点连接，

选择合适的小组进行组间交流。

3) 组间交流。按照结果分两类小组进行交流。教师的主要角色仍然是流程专家和内容专家：流程专家内容在于确保小组能够有序、充分地交流；内容专家主要体现在根据知识点，选择有代表性的小组发言，对有价值的、重要的信息进行简要重复等。

4) 归纳与反馈。归纳阶段主要是流程专家和内容专家，对所有分享的组员的发言进行梳理和归纳，与知识点相结合进行简评。反馈阶段则更多觉察学生的个人特点，或者是对上下属之间的特点（如同为女性）进行提问，引发思考和评述。这一阶段也可能扮演教育者的角色，给个别学生细致的反馈，如某种领导行为特别适合某位学生等，并阐述原因，促进学生对自己认知。

5) 总结。总结阶段主要是课程结束时对整个章节的知识点进行重述，并提出行为指导。在这个过程中教师主要扮演知识专家和教育者的角色，加强学生对所有知识点和知识体系的掌握，并引导他们采用更有效、更符合人性伦理道德原则的领导行为。■

参考文献

- [1] Raelin J A. Action learning and action science: Are they different? [J]. Organizational Dynamics, 1997, 29(1): 21-34.
- [2] Revans R W. Action learning: New techniques for management [J]. London: Blond & Briggs, 1980.
- [3] Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams [J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44(2): 350-383.
- [4] 胡硕兵. 催化型领导力初探 [J]. 领导科学, 2012(30): 39-40.
- [5] Xiao Z, Tsui A S. When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms [J]. Administrative Science Quarterly, 2007, 52(1): 1-31.