

文章编号: 1005-9679(2012)05-0110-04

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

庄晖¹ 高松² 叶青²

(1.上海交通大学安泰经济与管理学院, 上海 200052; 2.华东理工大学商学院, 上海 200237)

摘要 巨变的商业环境中, 传统的灌输式教育已经无法培养出适应时代变化的MBA学员, 以行动学习为核心的“三位一体”创新型培养模式成为了克服这一弊端的良药。作为全新型培养模式的催化剂, 教师应当摒弃填鸭式授课方法, 完成向“过程专家”、“知识专家”和“学习教练”这三个角色的转换。本文从行动学习的核心理念出发, 结合“三位一体”培养模式, 详细阐述了教师角色是如何转变的及其所应当发挥的职能。

关键词 行动学习 三位一体 MBA教育 教师角色

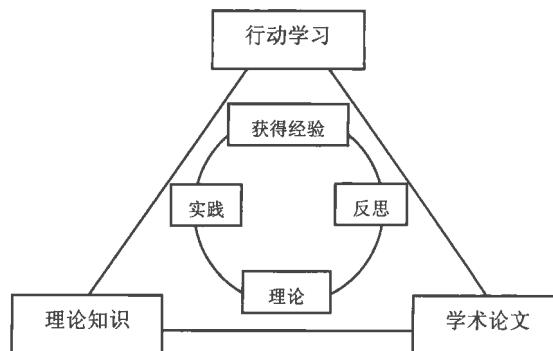
中图分类号: G52 **文献标识码**: A

1 行动学习与“三位一体”培养模式

“行动学习”是由英国的瑞文斯 (Reg Revans) 教授提出的, 其核心思想是教师退居“幕后”, 以学员为中心, 在结构化知识的基础之上自主地探索未知领域, 通过不断地反思、质询来实现滚动式学习的过程。行动学习的理论基础是“库博经验学习圈理论”, 该理论认为, 学习始于经验的获得, 通过对经验的观察反思后, 其内容就会被学习者领会为合乎逻辑的概念, 并指导下一步的行动实践。当新的经验在实践中产生时, 新一轮的学习圈又开始运动。人们的知识就在这种不断地学习循环中得以增长。因而, 每个学员的学习过程, 皆可看作是属于自己的一个“学习圈”循环运转的过程。

“三位一体”的培养模式, 正是一个促进学员的学习圈不断运作的有机系统。学习的起点是学员的经验。学员通过商学院的课程体系获得理论知识, 这些理论知识是来源于他人的间接经验, 学员可以利用这些理论知识在行动学习的过程中进行不断质询、反思, 而这些质疑和反思又反过来强化了理论知识的学习, 产生新的体验, 同时也完成了将间接经验转化为直接经验的过程, 学员借助“学术论文”的形式将这些经验以体系化的形式表述出来, 这就形成了新的理论, 此外, 学员在论文的写作过程需要学员充分运用书面表达能力、系统思考能力以及归纳演绎能力等, 这些也是在行动学习的过程中被不断强化的。通过论文写作, 能够帮助学员加深对知识的理解和认识,

更好地为下一步的行动提供指导。当新的经验在行动中产生时, 下一轮学习圈就自然而然地被开启了。“三位一体”的教学培养模式形成了一个齿轮, 推动学员自身的“学习圈”这个齿轮的运作, 学员的学习圈就在“三位一体”的带动下, 以“获得经验——反思——理论——实践——获得新经验——再反思”为循环, 周而复始地进行运转。



2 “三位一体”培养模式下教师角色的转换

“三位一体”培养模式的核心在于构建一个良性的循环系统, 充分激发学员学习的自主性, 使学员成为整个学习过程中的主角。显然, 传统的“填鸭式”教学模式已经成为阻碍这个系统顺利运转的主要因素。教师需要在这个教学体系中转变为全新的角色, 重新界定其与学员的关系, 让学员从“受教者”的身份中充分解放出来, 放弃被动, 回到正确的主动身份。此时, 教师不再对学员进行“耳提面命”、“发号施令”式教学, 而是

作者简介: 庄晖, 上海交通大学安泰经济与管理学院, 讲师; 高松, 华东理工大学商学院教授, 硕士生导师; 叶青, 华东理工大学商学院硕士生。

以一种引导的方式,通过与学员协作、讨论、交流,并适时地提供帮助来促进学员学习圈的滚动。由此,教学的最终目的不是学员单纯地被灌输知识,而是在专业知识的基础之上,在教师的催化、引导之下,促使学员在行动学习中不断地进行总结、反思、交流和沟通,最终实现学员能力的提升、意识的自我完善以及品格的养成。

在这种思想的指导下,学员由“观众”变成“演员”,甚至是“编剧”。而教师则应退居“幕后”,完成三个方面的角色转换,成为学习过程中的“导演”:一是由传统的职能管理式的教书者转变为“过程专家”,通过引导、催化使学员主动参与到学习过程中去,并通过控制流程来实现学习过程中的良性互动;二是由传统的单向知识的传授者转变为行动学习中的“知识专家”,秉持引导者的理念适时地为学员补充相关专业信息,确保学员“学习圈”的顺利运转;三是由传统单一的知识考核者转向“学习教练”,由只关注知识的增长转向同时关注学员知识、能力以及品格的提升,并及时对学员进行结果反馈。

2.1 过程专家

行动学习的引入,使教师不再是传统意义上的信息提供者、标准答案的发布者以及教学命令的传递者,而是成了学员学习过程中的协助者、组织者和促进者。学员也不再是被动接受知识的“受训者”,而成为了学习过程的主体,通过自我筹划、自我定向、自我调节的方式进行探索、反思,实现学习圈的运转。若要实现角色的充分转换,教师首先应当更新自己的思想,使自己逐渐从学习的主体中退出来,成为一定程度上的“局外人”,并且在这个身份的基础之上来给予学员的学习提供必要的支持和促进,使学员意识到自己才是整个学习过程中的主体,他们要对自己的学习和行动负责,自主地完成学习活动。作为学习过程的引导者与促进者,与传统的“传道、授业、解惑”的老师相比,教师的职责则大不相同。

(1) 首先,教师负责设计并控制整个学习过程,引导学习小组的研讨过程避免小组离题,确保研讨过程既有效率又有效果。

值得注意的是,教师的引导核心在于“过程”而不是“内容”。“内容”是指学员的学习团队研讨的议题,比如学习任务、要解决的问题等,而“过程”则是指大家采用怎样的方式来谈论“内容”,不仅包括使用不同的方法、流程和工具,同时还包括人际互动的形式,如一对一交谈、分组交流以及大组分享等,以及团队动力和团队的气氛。“过程”是隐性的,在实际的教学过程中,教师往往会关注“内容”而忽略了“过程”。因此,在进行引导的时候,教师应当明确自身的角色,在内容

上保持中立的态度,做好过程的促进与管理工作。就像指挥家自己并不参与演奏,而把精力放在大家如何互动、如何彼此启发、达成共识的引导上,是整个过程的主导者。同时,在过程偏离目标或节奏紊乱时,及时引导纠正,保证整个过程既不离最终目标的轨道,又高效率地运行。

此外,在进行过程设计和控制的同时,教师还应当为学员创造一种学习和研讨的氛围,为他们提供最有效的条件。包括两方面,一是要给予学员一个良好的学习环境,创造团队的氛围,使每个学员在学习和研讨的过程中都能各抒己见,积极地与他人进行沟通交流,并且学会正确的质疑和反思的方法,通过成员之间的相互合作使团队变成一个有效的学习团体,并最终成为一个有效的自我促进团队。二是要帮助学员进行好的实践。好的实践并不是意味着每一步都做到十分到位、滴水不漏,而是要帮助学员形成一个从行动到反思到计划再到行动良好的实践习惯,让其意识到学习是一个过程,它包括团队成员对具体经验的感觉与反思、新经验的产生、意见的分享以及随之而采取的一系列行动。

(2) 其次,作为过程专家,教师要充分挖掘学员潜能,引导学员发掘自身内在思考方式,促进团队效率最大化。

单个学员的能力是有限的,团队中多个成员聚在一起进行思想的碰撞会产生创新的想法,其学习和工作效率也大大超过了每个人单独工作的效率之和,这就是团队产生的“1+1>2”的效应。挖掘学员潜力对促进其自身学习圈的转动以及团队的高效运作有巨大的促进作用。

那么作为过程专家的教师应当如何最大限度地挖掘学员潜能呢?其核心有以下两点:

第一,让每个团队成员施己之长。教师应当充分了解学员,通过准确的观察和评估,找到他们所热衷并擅长的方面,为每个学员分配最合适的学习工作。例如,在行动学习小组开展为某一个企业制定营销方案的项目时,将市场调研、数据分析、书写策划以及方案执行合理分配给最擅长的学员去做,会达到事半功倍的效果。这样做能够帮助教师不断地对团队进行改造。一旦发现某个成员在其他工作上能够做出更多贡献时,就应当认知考虑进行调整,以时刻保证团队效率的最大化。

第二,不要给出学员答案,培养其独立思考的能力。正如前文所说,“过程专家”的职责在于“过程”调控而不是“内容”指导,教师要充分运用引导的技巧,在引导学员自主发掘问题的同时,引导他们自主地去进行探索,独立思考解决问题的方法。此外,教师还要引导学员和团队其他成员分享自己的见解,在研讨的过程中通过群策群

力来为实现目标制定方案,并且通过不断的反思、质询来调整和优化方案。在整个过程中,学员逐渐养成了自主解决问题、积极与他人合作的习惯,心智模式被改变。

因此,合理管理学员团队,激发潜能最大化,才能够使整个团队保持高效运转。

(3)最后,除了过程控制和激发潜能之外,教师还应当及时发现并有效管理冲突,适时干预不良互动,促进学员之间的沟通,为小组营造一个良好的学习气氛。

MBA学员是来自不同行业的中层管理者,其教育背景、社会阅历、人格、价值观等个人特征不尽相同,诸如此类的客观因素不可避免地造成了学员之间在沟通过程中的冲突。过度的冲突会使小组的注意力更多地集中于一些不必要的事情的争论上,偏离行动学习原有的目标轨道,影响行动学习课程的效果。但是,在行动学习的过程中也不应彻底回避冲突。行动学习的本质在于学员将批判性思维贯穿于整个学习过程中,通过反思质询而产生激烈的思想碰撞,从而催生出新的观点与方法。如果缺乏冲突或冲突不足,则整个小组有如一潭死水,学习效果平淡无奇。因此,冲突过度或不足都会影响行动学习的效果,只有适度水平的冲突才能对小组的运转有所裨益。教师要做到对冲突进行合理的管理则至关重要。

那么作为过程专家,教师如何有效地管理冲突呢?首先,开放思维,转变理念,承认冲突存在的必然性,以客观的眼光来看待学员团队学习过程中的冲突。其次,切实履行行动学习过程中催化师的职责,对学习过程进行控制,调和尖锐矛盾、解决消极冲突,挖掘学员的积极性和创造力,引发适当冲突,使整个学习圈在可控范围内高速有效地运转下去。第三,及时以引导的方式为学员提供外部支持,以避免学员因知识匮乏而进行不合理的行动产生不必要的冲突,从而影响团队效率。最后,也是最为核心的一点,即冲突仍然要回归学员本身,由其自己来调控。“三位一体”创新型培养模式核心理念在于改造学员的心智模式,不仅包括其在看待问题的眼光上、解决问题的方法上打破传统定式思维的束缚,培养在行动中解决问题的主动性与积极性,更重要的是促使学员走向心智上的成熟,完成品格的塑造。如受到他人质疑时不会产生抵触心理,取而代之的是专心地聆听与虚心请教;面对他人不合理的观点时不会被情绪所左右,而是从大局观出发,以一种更加理性的方式与队友进行沟通探讨等。

2.2 知识专家

在“三位一体”培养模式中,教师完成了由传统的职能管理式的教书者向“过程专家”的转变,

通过引导、催化使学员主动参与到学习过程中去,并通过控制流程来实现学习过程中的良性互动。然而,教师在催化学习过程中遇到的一个问题是,学员的专业知识毕竟有限,当学习的循环圈遭遇学员的知识瓶颈时,引导过程就会变得有心无力,学员对问题束手无策,整个学习过程停滞不前。或者,学员因为专业知识的不足,导致对问题的把握不够准确,反思不够深入、反思角度不够全面,提出的方案缺乏合理性,这也会影响学习的实效性。当遇到诸如此类的困境时,教师就自然而然地承担教学过程中的第二个角色——“知识专家”。

从其职能模式上讲,“知识专家”一方面包括通过传统课程体系向学员传授理论知识。然而这并不是传统的灌输式上课,而是启发式、引导式的传授理论知识,并且贯穿于整个行动学习的课程实践中去。与其说是单纯的理论传授,则更是对学员实践活动所产生的经验,以课程体系的模式进行理论性总结。学员在亲身实践的过程中学习相关理论知识,接受更快、理解更透彻,效果当然事半功倍。

另一方面,“知识专家”的职能还包括在学员进行独立自主的行动学习的过程中,以引导者的身份动态地为学员补充相关专业信息。其作用在于向学员传授来自他人的间接经验,以弥补自身经验的不足,帮助学员突破知识瓶颈,引导学员进行更加深入全面的分析思考、更加科学的探讨质询。例如,某一个MBA行动学习的项目是某企业创新型服务产品的推广。为更好地传播新产品的特性和服务理念,小组成员选择了当下最为火热的SNS网络平台——微博,作为营销推广的载体。但是众学员既缺乏微博营销的相关理论知识,也无实际操作的经验,整个方案的制定和推行止步不前。此时,导师及时教授学员微博营销的专业知识,促使学员“在行动中学习,在学习中行动”,既确保了研讨过程的顺利进行,又帮助学员完成了学习圈继续运转下去的衔接。

因此,虽然在“三位一体”的模式中,教师为了培养学员自主学习的习惯而跳出来成为一定程度上的“局外人”,但这并不意味着完全撒手不管。在适当的时候,教师仍需参与到学习过程中来,扮演“局内人”——“知识专家”的角色。此时,教师仍然回归“传道、授业、解惑”的导师,以前辈、智者、专家的身份向学员传授经验和知识,只不过最重要的是,传授的时机和方法与传统有所不同,充分体现了“三位一体”培养模式“引导式教学”的核心思想,如此才能最大化地发挥“知识专家”这一角色的作用,夯实学员的理论功底。

2.3 学习教练

无论是“过程专家”还是“知识专家”,教师

都放弃了“课堂主宰者”的身份,退居幕后成为教学过程中的“导演”,以“润物细无声”的姿态引导着学员学习圈的运转。当教师完成了向“观察者”的转变时,他就顺其自然地承担起了第三个角色——“学习教练”。

那么,教师应当怎样扮演好“学习教练”这一角色呢?主要从三个方面体现其职能。一是倾听。倾听可以帮助教师获取学员的真实信息,以便有针对性地回应。在“三位一体”教学模式中,随着学习圈的滚动,学员的知识结构、解决问题的能力以及心智模式都在发生着变化,有效的倾听能帮助教师时刻捕捉到这些变化,不仅可以帮助教师将这些信息反馈给学员,更重要的是它能够使教师及时有效地发现学员在学习过程中出现的不良的问题,并予以纠正,帮助学员完善自我。“学习教练”的第二个职能是探询。通过提问式的探询,可以帮助教师启发学员,其目的是为了激励学员,帮助其明确目标,同时挖掘自身盲点,发掘自身潜能。经过了倾听、探询后,“学习教练”就应当适时地发挥其第三个职能——反馈。在前两步的基础上,教师已经掌握了学员所有的信息,此时的“学习教练”有如一面镜子,动态地反射出学员的学习状态和心智模式,使学员全方面地洞悉自己,并就其行为表现的有效性与否进行调整,以最佳的姿态向最终目标迈进。

当做到了倾听、探询和反馈后,教师就完成了向“学习教练”这一角色的转换过程。值得注意的是,与传统单纯的知识考核者不同,“学习教练”对于学员的考核和反馈不仅仅停留在理论知识层面,还包括以下两方面,一是学员“硬件”能力,如信息管理、系统思考、专业技能以及学习应变能力等;二是学员的“软件”方面,即学员的品格层面,例如是否勇于承担责任、与他人分享知识、正视自身的缺点与不足等。教师在学习过程中以观察者的身份观察学员的行为及态度上发生的变化,做出测评,并将测评结果及时地反馈给学员,帮助学员有意识地改造行为和态度。此外,在教师引导学员“经验——反思——理论——实践”这一学习圈运转下去时,其过程本身就是对学员行为和态度最好的强化和反馈。

3 总结

“三位一体”培养模式的核心在于从实际的商业问题出发,以学员为主体,促使学员在行动学习中不断地实践、反思、交流和沟通,实现学员知识、能力和心智模式的三重提升。在这种全新模式中,教师的三种角色成为了促进学员学习圈不断运转的重要的催化剂:“过程专家”实现学习过程的有效控制;“知识专家”为学员动态补充专业知识;“学习教练”完成对学员360度的观察反馈。

这三个角色形成了教师角色的“三位一体”,与“课程体系——行动学习——学术论文”三位一体的培养模式相呼应,实现学员能力与品格的共同提升。

参考文献

- [1] Bens. Facilitating with Ease!: Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers. John Wiley & Sons, Inc. 2011.
- [2] 陈志祥.《我国MBA教育发展与教学改革探讨》.中国高教研究.2009年第4期.
- [3] 田源.《在MBA创新型管理人才培养的案例教学中企业NLP教练技术沟通技能应用研究》.广西大学学报.2011年第6期.
- [4] 秦旭芳.《行动学习法中促进者的身份和作用》.内蒙古师范大学学报.2004年第9期.
- [5] 黄志忠、熊焰初.《哪种模式的MBA项目能够培养出色的经理人?——来自CEO变更的证据》.管理世界.2010年第8期.
- [6] 张亮.《公司大学管理教育与大学MBA教育模式的比较》.科研管理.2005年第2期.
- [7] 王成全.《论行动学习在MBA教学中的实施》.学位与研究生教育.2007年第11期.
- [8] 张宁.《多元思维与多元创造力的“催化师”》.新东方.2009年第9期.
- [9] 陈福军、李秋影.《从拓展训练看教师在MBA实践教学中的角色》.中国高校科技与产业化.2006年第3期.
- [10] 马绍壮.《浅析中国MBA教育的挑战和对策——以学生、教师、教学方法到项目管理为视角》.中国高教研究.2009年第1期.
- [11] 田源.《企业NLP教练技术在MBA案例教学中的应用研究》.教育教学论坛.2010年第19期.
- [12] 张巍、王茹.《MBA案例教学初探》.南开管理评论.2010年第8期.

The Conversion of Teachers' Role in "Trinity" MBA Educating Mode whose Core Is Action Learning

Zhuang Hui, Gao Song, Ye Qing

Abstract In the changing business environment, the traditional indoctrination education has been unable to train MBAs to adapt to changing times, and the "Trinity" of innovative education model whose core is action learning has become a medicine to overcome this shortcoming. As the catalyst of the brand-new mode, teacher should abandon the spoon-feeding means and complete the conversion of the three teacher's roles of the "Process Expert", "Knowledge Expert" and "Learning Coach". This paper elaborate how the three roles functioned with the beginning of the core concept of action learning which combined with the "Trinity" education mode.

Key words Action Learning; Trinity; MBA Education; Teachers' Roles