

基于体验式学习的班组管理培训教学设计

——以《空中交通管制班组情景演练》为例

张 翔

民航中南地区空中交通管理局, 广东 广州
Email: sawnzhang@aliyun.com

收稿日期: 2020年7月22日; 录用日期: 2021年2月3日; 发布日期: 2021年2月10日

摘 要

作为一种基于体验式学习的团队管理培训教学方法, 本文提出了基于在岗班组管理情境模拟活动的教学原则。首先简要分析了目前空管系统班组长培训存在问题及原因, 然后介绍体验式学习理论, 接着举例说明管制班组情境演练通过个人体验, 利于提升传统课堂教学, 促进知识建构和技能掌握。

关键词

体验式学习, 班组管理, 教学设计, 情景演练

Design of Team Management Training Delivery Based on Experiential Learning

—Empirical Study Based on Scene Exercise of Air Traffic Control Team Course

Xiang Zhang

Central and Southern Regional ATM Bureau of CAAC, Guangzhou Guangdong
Email: sawnzhang@aliyun.com

Received: Jul. 22nd, 2020; accepted: Feb. 3rd, 2021; published: Feb. 10th, 2021

Abstract

Anchored instruction, as one of the team management training delivery methodologies based on the experiential learning, underlines the principle that training delivery should be based on sti-

mulating some real life events of on-job team management. This paper first analyzes the problems existing in the current team management training delivery of air traffic management bureau of CAAC and the reasons behind them. Then a brief introduction to the theory of experiential learning is offered. After that a case of scene exercise course on team management of air traffic control is provided in the hope of improving traditional classroom teaching and promoting knowledge construction and skills mastering through the trainees' personal experience.

Keywords

Experiential Learning, Team Management, Delivery Design, Scene Exercise

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

班组是企事业单位的基本单位，是保障安全生产的主体。近年来，民航空管系统提出了“建设学习型班组”的理念，着力开发优质班组人力资源。而作为空管人力资源供应链的重要一环，管制班组管理培训则是提升班组长知识、技能、态度的重要手段。目前，空管班组管理培训存在一些问题：一是内容过于理论化，与实际岗位职责及所需能力有一定的差距。二是学习体验感较差，导致班组管理人员学习动机不足。最后，缺乏标准化教学流程，难以保证管理技能教学效果。本文尝试以管制班组情景演练教学为例，结合体验式学习理论，探讨怎样通过情景演练实现由体验而建构知识、掌握技能的教学原则。

2. 班组管理培训教学现状及原因分析

2.1. 忽视管理技能训练，无法满足实际岗位需求

经过分析比较，国内主要行业的班组管理培训内容单一，主要以院校理论体系为主，忽视技能技巧培训，无法营造组织隐性知识传递环境，难以满足实际岗位班组长职责所需能力要求[1]。因此，“训战不一致”导致学员受训后难以应用所学，培训效果大打折扣。

2.2. 缺乏主动学习氛围，学习体验感较差

总体上，国内班组管理培训的教学设计不适应新生代班组管理者的个性化需求，例如，新生代员工自主性及成就动机较强、需要互动反馈等。仍然以课堂灌输、问答讨论等教学形式为主，鲜见兼顾师生互动、生生互动的活动设计。因此，落后的教学设计理念导致班组管理培训的学习体验感较差，难以激发学员主动学习动机。

2.3. 教学形式不统一，流程不规范

目前，国际上比较先进的班组管理培训模式是美国工业现场培训(TWI)，其优势是将工作关系(JR)作为班组管理4J之一，帮助学员将自身优势复制运用到现场，享受学习乐趣的同时创造工作成果[2]。但由于我国空中交通管制现场资源受限，空管班组管理培训不允许也不可能完全照搬该模式。国内企事业单位的班组管理培训主要采用课堂讲授、案例分析、经验交流、情景模拟等教学方法[3]，管理知识与技能主要使用前三种教学学法，仅在班组长专业技能实操课采用情景模拟教学，而在工作关系、人际技能等

管理培训中应用较少，导致针对班组管理培训的情景模拟教学设计研究成果乏善可陈，在实践中教学流程过于随意化。因此，上述弊端导致了目前班组管理培训效果参差不齐，学员训后实际能力水平很难达到现场单位的实际需要。

3. 基于体验式学习的教学设计

3.1. 体验式学习理论

体验式学习，就是通过精心设计的活动让人们体验或者对过去进行再体验，引导体验者审视自己的体验，积累积极正面的体验，使心智得到改善与建设的一种学习方式。体验式学习的特点在于让学员亲历，让学员自己承担学习责任。而教员则要成为教练，发挥环境创造者、活动组织者、信息反馈者等复合角色[4]。体验式教学的常规模式分为以下四个环节：破冰启动、活动体验、反思分享、总结应用[5]。教学关键在于，异质化分组，由浅入深地设计活动，以推动学员适应体验、接受体验，进而分析体验。在每次活动之后，学员分享感悟，教练最后帮助学员联系实际，在工作应用层面总结感受心得。

3.2. 《管制班组情景演练》教学设计

本文研究案例《管制班组情景演练》课程，属于中南空管局管制带班主任培训项目。该门课程周期为1天(6学时)。目前，国内情境演练课程一般采用情景模拟教学，它是一种仿真培训方法，就是根据教学内容，通过设计一个企业班组现场实际的管理问题，让学员进入情景。通过扮演其中的某种角色，以及角色互换，身临其境运用所学的管理理论及方法进行模拟实战演练[3]。与之不同的是，民航中南空管局《管制班组情景演练》课程引入体验式学习模式，边设计边实施，以实际培训效果指导教学设计[6]。首先，我们针对中南地区管制带班主任群体开展了岗位职责问卷调查及深度访谈，共汇总分析了151份问卷，组织10人次局直管制室领导及班组长进行座谈访谈(结果分析见表1)，目的是分析带班主任岗位职责类型、履责频率、绩效重要性和学习难度之间的关系。表1显示，班组长岗位职责的第1项(管理总体运行态势、与军民航管制部门现场协调)以及第5项(班组团队建设、传达上级要求)对于岗位绩效贡献较大。

其次，精心挑选了塔台、终端、区域等不同岗位的管制业务专家，采取任务告知、交付及时限要求、视觉调控、案例排序等步骤[6]，组织他们参与教学设计工作，在班组成员之间、安全信息收集、相邻单位协调等方面设计不同的情景案例。例如，基于班组成员之间的情景案例如下：春运期间，为确保一线值班力量，上级临时要求管制室不得安排人员休假，本班组管制员2人因提前请假而获得批准。此时，1名女管制员申请休假(理由合情合理)。作为带班主任，你应如何安排协调？

再如，基于相邻单位协调的情景案例如下：雷雨天气导致某区域空中绕飞严重，此时出现相邻管制单位未按协议要求移交飞机的情况。主班管制员考虑不接收，但相邻单位的领班恳求予以接收。此时，带班主任如何说服管制员接收飞机呢？

经过专家小组的反复讨论，最终提交了共计10个情景演练剧本，角色包括带班主任、管制员(分主副班、男女等)、值班领导、飞行机组等。

第三，融合体验式学习理论，我们自主设计情景演练教学流程，对教学内容、教学方法、学时分配、教学活动设计等提出了规范化要求。基于体验式学习的管制班组情景演练的教学流程如下。

1) 全体学员分组。将全体学员随机分成若干小组，每个小组安排1名教员各自开展情景演练(分别在独立小型会议室进行)。理想分组人数大约在7~10人/组，成员异质性利于产生冲突，触发学习体验。

2) 阐述目标流程。向全体学员阐述目标：在模拟管制现场情景下，使用所学班组管理技能。向全体学员介绍情景演练流程后，各小组分头开始。

Table 1. Questionnaire survey results of the job responsibilities of the head teacher**表 1.** 管制带班主任岗位职责问卷调查结果

需求 维度	岗位 职责	1) 管理总体运行 态势, 安排扇区合 理开放及合并, 与 军民航管制部门 现场协调等。	2) 协助值 班领导做 好流量管 理决策和 发布。	3) 收集与通 报安全风险 源, 安全信息 通报, 填写值 班日志等。	4) 安排新管 制员跟班见 习, 为管制员 提供业务指导 和技术支持 等。	5) 负责团队建 设, 记录考勤及 安排休假, 传达 上级要求等日常 管理事项。	6) 负责班 组绩效考 核及相关 管理工作。	7) 参与 单位业务 建设工 作。
完成该职 责的频率 (5分)		4.48	3.85	4.04	4.27	4.26	3.62	3.95
对于工作 绩效的重 要性(5分)		4.56	3.97	3.89	4.19	4.15	3.72	3.89
学习掌握 该职责的 难易程度 (5分)		4.09	3.79	3.56	3.72	3.8	3.62	3.91

3) 组织情景演练。每个小组每次演练, 务必选出 1 名代表到其他小组担任带班主任角色。因此, 教员首先确定人员派出顺序。每组根据情景复杂程度、冲突应对难度等, 由浅入深地安排 4~5 个演练项目。每次演练前, 教员先说明案例情景, 全体组员讨论确定角色分配和剧本纲要。邀请其他小组的一名成员入场, 向其介绍案例背景, 教员宣布演练开始。确保演练过程连续性, 及时介入制止偏题行为。演练时间至少 15 分钟。在为期一年的管制带班主任轮训中, 我们以学习体验为中心, 每一次课程教学均依据学员不同业务背景即时修改情景剧本, 课后反复修订演练教学流程, 逐步接近管理技能训练的最佳效果。其次, 考虑到成人学习心理和空管内部培训特点, 采取激励式为主、安全与系统式为辅的教学风格[7], 激励学员放下包袱, 本色表演, 开拓思维鼓励创新, 在无压力环境下敢于发挥, 引导学员主动应用所学技能去解决真实班组管理问题。

4) 学员讨论总结。每个学员对带班主任角色的处置过程进行点评总结。要求运用所学理论进行分析(讨论涉密信息, 则不宜公开流转), 同时提出改进建议。该环节不超过 45 分钟。每次演练活动后, 课间休息 10 分钟。

5) 提供指导意见。教员按照统一标准提供该案例处理的指导意见, 一般不超过 3 点。例如, 针对管制员休假的情景演练指导意见: 带班主任应严格执行上级领导的要求, 但调整休假计划时要注意方式方法, 客观分析需求, 重在各方协商解决, 达成谅解与满意。

6) 撰写行动方案。每人发一张白纸, 根据指导意见和讨论结果写下 2、3 句话的行动方案。课后签名提交给责任教员。

7) 课程总结反思。在课程结束之前, 用 10 分钟总结并提出反思问题:

- ① 你感觉目前在班组管理能力方面, 最大的差距在哪里?
- ② 回到单位后, 你计划最优先改进的工作是什么?
- ③ 你希望在能力持续提升方面得到哪些资源支持?

3.3. 《管制班组情景演练》教案撰写

为了更好地规范教学实施, 我们制订了教学方案模板(见表 2)。教员可参照开展教学活动。

Table 2. Teaching plan template of “Control Team Scenario Exercise”**表 2.** 《管制班组情景演练》教学方案模板

教学内容	教学方法	教学活动	时间
0. 学习动员			10 m
0.1 教员介绍和学习约定	讲授	鼓励参与，学以致用，交流分享	
0.2 课程目标	讲授	理清角色定位，树立大局观念，应用沟通表达、信息处理、执行规章等能力	
第 1 单元 班组成员间管理			120 m
1.1 学员活动	角色扮演	邀请学员理解场景，认领角色。 例如：管制员与带班在调配方案或班组管理措施等方面有矛盾，带班如何应对？	60 m
1.2 分享体会	小组讨论	每人都提出意见，小组讨论汇总并分享	45 m
1.3 小结点评	讲授	教员结合培训内容讲解点评	15 m
第 2 单元 安全信息收集			110 m
2.1 学员活动	角色扮演	邀请学员理解场景，认领角色。	40 m
2.2 分享体会	小组讨论	每人都提出意见，小组讨论汇总并分享	45 m
2.3 小结点评	讲授	教员结合培训内容讲解点评	15 m
第 3 单元 相邻单位间协调			100 m
3.1 学员活动	角色扮演	邀请学员理解场景，认领角色。	40 m
3.2 分享体会	小组讨论	每人都提出意见，小组讨论汇总并分享	45 m
3.3 小结点评	讲授	教员结合培训内容讲解点评	15 m
课程总结	讲授	重点是总结班组管理要点	10 m
成果转化	讲授	提供学习资源，撰写行动计划	10 m

4. 结论

基于体验式学习的班组管理培训教学设计，在国内空管系统首次提出了结构化情景演练教学流程，是对班组管理教学方法论的有益补充。管制班组情景演练课的教学设计，从管制带班主任岗位职责出发，融合体验式学习理论，提升学员解决班组管理实际问题的能力，使培训更具有针对性和实用性，同时利于航行情报及飞行报告室等单位的班组管理隐性知识的分享与传承。据统计，中南空管局管制带班主任已接受情景演练轮训，普遍反映演练场景真实，沉浸感较强。学员满意度由实施情景演练之前的平均 8.5 分显著提高到 9.8 分(满分 10 分)，有效激发了班组长参训积极性。

在教学实施中，应注意以下关键环节：一是应根据学员背景微调情景演练剧本，补充新角色及场景细节，以确保情景演练针对性。二是注重分段小结与课程总结相结合，以强化记忆，促进学习成果向管理行为的迁移与转化。三是教员在整个演练过程中注意表达方式，以保护学员参与积极性。考虑到空管系统塔进区、管调站调、航行情报等不同岗位的班组管理存在较大差异性，以及中南地区远程教学的逐步推广应用，该教学设计仍存在一定局限性。对于如何实现班组管理培训差异化教学设计，以及集中演练与远程教学如何对接等方面，都是今后进一步研究的主要方向。

综上所述，本文基于体验式学习的班组管理培训教学，强调通过模拟现场班组真实情景作为教学活动的基础。针对当前空管班组管理培训教学的现状，简要分析了存在问题及原因，由此引入体验式学习

模式，并对将体验式学习融入到管制班组情景演练课的教学进行案例分析，设计了基于体验式学习的管制班组情景演练的七个教学步骤，利于改进传统课堂教学的弊端，实现通过学员体验而建构知识、掌握技能的教学原则。

参考文献

- [1] 李健. 班组培训模式的创新与探讨[J]. 网友世界, 2014(3): 107+109.
- [2] 祖林. 美国企业班组管理专题之一 4J管理技能辉煌 68年——从TWI课程看美国企业的班组管理[J]. 现代班组, 2009(7): 24-25.
- [3] 张琪. 企业《班组管理》培训课程研究[J]. 现代企业教育, 2014(14): 64.
- [4] 林思宁. 体验式学习[M]. 北京: 北京大学出版社, 2006: 9-14.
- [5] 人力资源与社会保障部和中国职工教育和职业培训协会组编. 企业培训师培训教材(基础知识)上[M]. 北京: 北新华出版社, 2008: 152-158.
- [6] Hodell, C. (2013) SMEs from the Ground Up. ASTD Press, Alexandria, 15-77.
- [7] Teeters, J. and Hodges, L. (2013) Teach with Style: Creative Tactics for Adult Learning. ASTD Press, Alexandria, 89-91.