

基于体验式学习框架的翻转教学设计与实践

——以团队决策体验场景为例

曲秉春 王金娜 潘鑫欢

(东北师范大学经济与管理学院)

【摘要】构建与授课对象认知特征相匹配的教学方式是保证课程目标达成的关键。“管理学原理”课程作为抽象程度很高的基础性原理课程，如何让“三无”特征的大学低年级本科生理解课程内容的挑战度极高。传统的教学模式下，学生对理论的掌握以“死记硬背”为主。在体验式学习理论框架的指导下，“管理学原理”课程组构建了可供学生实际参与体验的场景任务，将枯燥抽象的理论学习过程场景化、体验式、互动化。在任课教师的引导下，学生在完成场景任务后进行复盘反思，形成抽象的概念和普遍性的原理，有效解决了传统商科教学中“基本知识”和“次级知识”无法融合传授的困境。本文以“管理学原理”课程中的决策为例，以经典的“沙漠求生”为场景任务，系统介绍了“以学生为中心”基于体验式学习的课程设计思路。

商科的强实践属性对于传统的课堂教学提出了巨大挑战。目前商科主流的案例教学模式，由于案例场景的静态性、管理要件单调、学生缺少必要的生活和企业经验导致的共情度差等因素的存在，使案例教学在低年级学生的课堂效果明显不如高年级和在职学生的课堂效果。因此，使用与低年级本科生认知特征相匹配的教学方式直接决定着学科思维训练、理论基础夯实、问题分析和解决能力培养的效果。

一、教学目标

在案例教学的基础上，“管理学原理”设计引进体验式学习场景进入低年级本科生的课堂，学生以团队形式分角色参与体验场景中的任务完成，任务完成后在教师的带领下进行完成过程的复盘，总结反思，理论升华。体验式的学习方式不但可以训练学生运用所学进行问题的分析与解决，也可以训练学生与不同风格和思维方式的团队成员进行沟通，学会对不同意见的整合处理，学会解决分歧冲突，锻炼沟通能力、理解能力、协调能力、领导能力等在传统课堂教学中无法训练的诸多团队能力。

“决策”作为“管理学原理”四大职能模块——计划模块的核心内容，一方面是训练学生运用学科思维分析和解决问题能力，增强组织运行理解力的重要内容；另一方面是在团队决策过程中训练学生掌握组织内在的运行规律和沟通合作基本技巧，训练团队合作能力。

二、教学难点

1. 商科的基本知识与次级知识

J·爱德华·拉索在《决策陷阱》一书中将知识分为基本知识（elementary knowledge）和次级知识（secondary knowledge）。所谓基本知识，是我们知道的基本事实及我们确信不疑的理论、原理或方法。而次级知识是我们对自己拥有的基本知识的价值以及适应的环境、条件等的感知。“管理学原理”教材上的理论知识属于基本知识，而这些基本知识如何在不同的组织和场景中进行个性化应用的知识则属于次级知识。有“现代管理之父”之称的管理学家彼得·德鲁克在论述管理的属性时进一步强调说，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果。无论是次级知识的传授还是德鲁克所讲的管理理论的践行之知，都必须依靠拥有管理和商业实践的教师来完成。而从目前国内商科教师的成长路径来看，其均是通过严格的学术训练后而成为教师，往往不具有系统的企业或社会实践经验，这必然造成次级知识的无从传授，甚至认识不到还有次级知识的存在。

2. 原理抽象与“三无”背景学生

“管理学原理”作为商科专业的基础课程，主要内容为组织管理的基本原理和基本理论，具有高度的抽象性，而为满足知识逻辑和课程序列的需要，该课程必须面向大一学生开设。由于高考指挥棒的强力引领作用，多数学生进入大学阶段时基本处于无生活经验、无社会经验，更无企业经验的“三无”状态，对于社会和企业各种组织缺乏基本的认知，基本处于“无知”的状态，因此学生无法也不能将抽象的管理原理与具体的组织管理场景进行关联，很难深入理解抽象的管理原理，“死记硬背”也就成为唯一的选择。同时，由于独生子女政策、小初高阶段的辅导班捆绑和非寄宿制的学习方式，多数学生缺乏团队沟通合作、团队冲突处理的经验。因此，学生即使在考试结束后未把“理论还给老师”，也很难将静态的管理原理应用到场景、风格个性、思维方式迥异的团队动态合作当中。

而幸运的是，体验式学习的理论为以上两个难点的有效解决提供了完美的解决思路。

三、体验式学习的理论框架

1. 体验式学习的兴起

“体验式学习法”起源于二战期间的英国。当时英国的大西洋商务船队频繁遭受德国人袭击，许多年轻海员丧生海底。人们从生还者身上发现，他们并不一定都是体能最好、游泳技术最好的人，但却都是求生意志最强的人。于是汉思等人于1942年创办了“阿德伯威海上学堂”，利用自然条件和人工设施，通过心理挑战项目提高年轻海员的心理素质，这便是体验式户外培训的雏形。战争结束后，英国出现了一种叫作 Outward Bound 的管理培训，其字面意义为“一艘小船驶离平静的港湾，义无反顾地投向未知的旅程，去迎接一次次挑战，去战胜一个个困难！”这种训练利用户外活动的形式，模拟真实管理情景，对管理者 and 企业家进行心理和管理两方面的培训。由于这种训练具备非常新颖的培训形式和良好的培训效果，很快就风靡了整个欧洲的管理教育培训领域，并在其后的半个世纪中发展到全世界。今天，体验式学习在发达国家已经介入到高校的管理专业课程。

2. 体验式学习的理论介绍

体验式学习是一种以学习者为中心的，通过实践与反思相结合来获得知识、技能和态度的学习方式。换一种说法，凡是以活动开始的，先行后知的，都可以算是“体验式学习”。体验式学习与传统的教育模式最根本的区别，是前者以学员为中心（以学为主），而后者以教师为中心（以教为主），它完全实现了课堂的“翻转”。“教”不一定导致学，更不一定产生“会”。体验学习之父 Karl Rohnke 指出，“对于成人学习来讲，体验是最好的学习”。

美国麻省理工学院教授 B·约瑟夫·派恩在《体验经济》一书中指出：阅读和听到的资讯，只能学到 10%—15%；看到和听到的能学到 30%—50%；自己能够说出来的事情，则表明已经掌握了 70%；体验过的事，我们却能收获 90%。由此可见，体验式学习能够带来最好的记忆效果。与“体验式学习法”直接有关的是库博的“学习循环理论”。库博认为：有效的学习应从体验开始，进而发表看法，然后进行反思，再总结形成理论。行为学习最重要的方面是行为和学习两者间的联系。通过对过去行为的反思，对社会，对自己，可以有一个清晰的了解；通过对学习的反思，我们可以构建以后的行为。库博将这一过程描述为体验式学习循环，如图 1 所示：

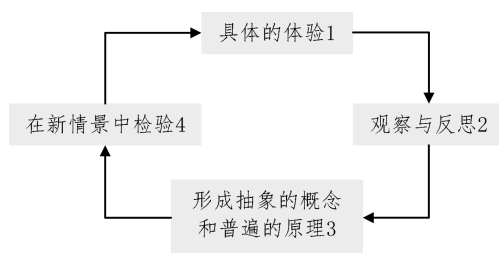


图 1 库博的体验式学习循环

一般来讲，反思和总结判断的过程是在学习团队的相互帮助下进行的。经过总结判断，再设计下一步的行动计划，然后将行动计划在检验阶段付诸实施，再带着这一检验结果在下一次的团队学习会上进一步进行反思和总结判断，直到问题被再次解决，随着时间的推移，学习得以完成。这种循环也恰好符合毛泽东在他的《实践论》一书中所提出的实践、认识，再实践、再认识，不断循环往复的过程。在这样一个循环当中，学生置身具体的体验场景，综合分析能力、创新解决能力、概念抽象能力、实际的动手能力、基于团队的沟通协作能力等问题分析解决和团队管理能力得到了全面的强化。西方很多管理者认为，这种强调“做中学”的体验式学习，能够将学习者掌握的知识、潜能真正发挥出来，是提高工作效率的有效学习模式。

3. 体验式学习的特点

体验式学习将改变传统教育中学生“先知后行”、教师所传授理论脱离实践、学生被动接受的局面。它注重对知识产生过程的体验，学生首先通过参与体验获得对某一知识的感性认识，而后通过团队讨论和教师的引导获得对该知识的理性认识，即所谓的“先行后知”，打破了传统“限定化”培养模式。在面对设计好的模拟体验场景或项目时，参与者必须运用创造性的思维去谋求答案，并没有提前设定好的答案供参与者学习，而能够装入

自己“知识袋”的只有各自的体验。这种体验在团队的激发和教师的引导下，完全可以在一种“非限定化”的层面上得到升华。

随着体验学习循环理论在管理教育和心智训练领域的发展，体验式学习也相继出现了户内外拓展训练、魔鬼训练、沙盘模拟、情景模拟等多种形式。在体验的实施过程中，始终贯彻“理论实践循环往复”的学习理念，运用精心设计的“团队挑战任务”，虚拟我们在工作生活中可能出现的情景，内容涉及团队沟通与协作、集体决策与实施、个人挑战与团队信任、项目统筹与资源配置等经管类课程的多个内容。这些具体的体验学习形式均基于团队这样一个环境当中，团队成员的知识水平、生活背景、价值观、经验等差异必然导致磨合，再辅以教师的适当引导，团队的行为方式可以得到改善，为学生工作后适应以团队为基本形态的工作方式提供可移植的体验。

四、课程的体验式学习创新设计

“管理学原理”课程围绕着计划、组织、领导和控制管理四大核心职能的知识点选择了场景案例、团队任务、角色扮演、团队游戏等多项形态的体验式学习场景^①。学生作为课堂主体以团队方式参与体验项目，在项目完成后，团队进行复盘总结，然后在教师的带领和启发下进行抽象升华，提炼概念和理论框架，从而实现了从“实践到理论”的发展，改变了传统教学从理论到理论的灌输模式。

根据“管理学原理”课程计划章节中的决策知识点，课程设计了“沙漠求生”^②虚拟场景来让学生运用日常生活中的经验和常识，按照基于管理思维模式的决策程序来寻找合理答案的过程。整个体验式学习的过程分为以下10个主要的阶段^③。

（一）个人决策环节

学生运用自身所掌握的经验 and 常识，对场景中所列出的10种物资进行排序，时间为5分钟。需要注意的是，请提醒学生在决策过程中不可以讨论和使用手机进行搜寻。

（二）团队决策环节

学生5—7人组成团队，通过集体讨论的方式形成团队的决策排序。时间为30分钟。在讨论的过程中，教师全程观察记录学生团队达成一致的方式和学生个人在团队中的行为表现。此为团队的第一次集结讨论。

（三）学生汇报总结

每个团队派代表陈述排序结果，特别是排序的依据。教师注意维持课堂秩序，避免可能引发的小范围讨论乃至辩论。每组发言时间为2分钟。

（四）教师总结

任课教师运用决策的一般性程序理论，通过启发的方式引导学生沿着正确的思考逻辑展开思考，逐一完成确定决策目标、设立决策标准、选定两种求生方案（自救和他救）三个环节。时间为10分钟左右。需要关注的是，此过程蕴含了思政教学点，教师可进行挖

① 互联网中有大量的公开资料可借鉴使用。

② 具体内容详见附件。

③ 更为详细的课堂设计和思政内容可参见：东北师大经管学院. 经管学科课程思政教学案例 [M]. 长春：吉林大学出版社，2021：83.

掘提升，与专业知识完美融合，起到“润物细无声”的效果。

（五）团队讨论选择求生方案

团队再次集结，讨论评估上一环节确定自救和他救的两种求生方案的可行性。任课教师选择代表陈述方案评估的结果。时间为10分钟。此为团队的第二次集结讨论。

（六）教师总结

任课教师引领学生运用理性且符合管理逻辑的分析方法，重新评估两种求生方案，最终选定“他救”作为求生的可行方案。时间为10分钟。

（七）团队根据求生方案确定物资排序

团队再次集结，根据确定的“他救”求生方案对10种物资的重要程度重新排序。在重新讨论过程中，不能改变初始的排序。任课教师选择代表陈述方案评估的结果。时间为10分钟。此为团队的第三次集结讨论。

（八）教师总结

任课教师告知学生决策误差计算方式，各个小组根据决策结果计算团队决策误差和团队成员个人误差的平均值。根据以往的教学经验，会出现约一半的团队，团队决策的误差大于个人决策，借此可以说明团队决策的效果不如个人决策，即团队在损失决策效率的前提下，并没有换来团队决策效果的更优，这部分团队用自己的行为驳斥了“三个臭皮匠顶个诸葛亮”的古训。任课教师抛出问题，由各团队通过复盘的方式来总结提炼团队沟通过程中影响团队决策效果的诸多因素。教师总结为15分钟。此为团队的第四次集结讨论。

（九）学生讨论反思

学生以复盘的方式总结决策过程中所采用的沟通方式，寻找在讨论过程中影响或提升团队决策效果的因素。特别是对于小组中个人决策与建议排序误差较小的团队成员的意见是被何种方式“淹没”掉的。讨论完成后各组分享各自的总结结论，前序团队完成后，后序团队仅须汇报补充结论，无须重复陈述。时间为10分钟。此为团队的第五次集结讨论。

（十）教师总结升华^①

根据学生总结的影响团队决策效果的因素，任课教师进行总结提炼，归纳补充影响团队决策效果的因素。时间为40分钟。

通过以上10个环节，学生以实际的沙漠求生场景案例为体验载体，以个人和团队两种形式，全程参与决策，通过复盘反思，在教师的引领下，逐步捋清决策思路，形成了问题分析的基本管理逻辑。在这一过程中，从具体的实践中总结抽象出了问题分析与决策一般性程序的专业理论知识，更在团队决策的过程中，训练了管理的逻辑思维能力以及口头沟通表达、倾听、说服、冲突分歧处理等团队合作的能力，解决了“基本知识”与“次级知识”的脱节问题，为学生在新的场景中实现理论指导实践的目的奠定了坚实的基础。

^① 为更好地体现以学生为中心的课堂教学，充分调动学生的思维能动性，任课教师应采用启发式教学，根据理论总结提炼的思维逻辑，事先设计埋伏问题点，引发学生自主思考，发现答案并获得启示。

附件：“沙漠求生”场景任务①

假设七月中旬的某一天，上午 10 点左右，你所搭乘的双引擎小飞机，在美国西南部的一个沙漠上意外地坠毁。坠机时，机体爆破且完全烧毁，机长与副机长都不幸罹难，幸好乘客都奇迹似的平安无事。

坠机时，由于事出突然，来不及以无线电求助，也来不及通报出事地点。但在坠落之前，从四周的景色来看，得知你目前的位置，大约在此次飞行航线中 100 公里外的地点。而且机长在坠机前也告诉大家，在 100 公里左右的西南方有居民。

出事地点附近是一片平坦的沙地，只长了些仙人掌。飞机坠落之前，天气预报说气温大约是 43 度。但在地面上的温度则接近 50 度。

你们穿着轻便的服装——短袖衬衫、裤子、袜子、鞋子，每个人也都各有一条手帕与一副太阳镜。所有的人加起来只有 900 元零钱与 1000 元整钞，还有一支圆珠笔。在飞机烧尽之前，你们可以勉强从下列 10 项物品中一次拿走一项东西，直到飞机烧尽为止。

为了生存，你认为这 10 项物品之中（见表 1），哪一项比较重要，然后依照 1—10 的顺序标示出来。在做最后的决定时，必须经由生存者，也就是全体乘客的同意。

表 1 “沙漠求生” 10 项物品及决策计分表

序号	物品名	个人选择	A. 误差	建议排序	团队选择	B. 误差	团队修正选择
1	手电筒						
2	航空照片						
3	塑料雨衣/人						
4	磁性罗盘						
5	54 式手枪						
6	降落伞						
7	食盐						
8	水（四日饮水）						
9	轻便外套/人						
10	镜子						
	小计						

【备 注】课程名称：管理学原理。课程性质：学科基础课。所在专业：人力资源管理、市场营销、会计学。

① 场景任务案例来自互联网公开资料。