

# 引导式教学方法在企业培训课堂中的应用

李传杰

中国农业银行长春培训学院

**【摘要】**传统企业培训课堂存在内训师资教学经验欠缺、授课形式单一、单次授课时间较长、成人学习实用性和问题导向要求不易被满足等特点，为解决这些问题，引导技术作为激活课堂、解决问题的新型培训方式如果能与传统课堂相结合，将对改善培训效果起到积极作用。在课程开场环节，可以采用入场调查表、知识测试和引导式调研的方式激发学生学习兴趣，在中场环节，可以采用引导式提问和团队共创法引导学生深度反思，贡献智慧，在收场环节，可以采用三张分享卡、ORID反思和闭场圈分享等方法深化学生对知识的记忆和理解。

**【关键词】**引导式教学；企业培训；成人学习

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.390

随着经济发展，企业内部培训作为一项提升员工知识技能、助力企业绩效改进的人力资源措施得到蓬勃发展。尤其是2010年来，随着国外成熟的培训理论、培训理念、培训方法引入国内，正在逐渐改变国内的培训业态。其中引导技术与传统讲授式培训方式结合，使培训向解决挑战性问题的、心智改变，激发创新思维转变，深度激活培训课堂，提升学生学习效果。

## 一、传统培训课堂的特点

(一) 内训师资欠缺教学经验。企业内部师资主要来源是企业的业务专家，往往并未接受过正规师范类的专业教育，课程开发与课程讲授能力参差不齐，且整体表现为专业化水平低，不能有效地将工作经验进行提炼，较难将内容设计为生动有趣、易于被学生接受的课程形式。并且在培训方式方面，以向学生单向灌输知识的讲授式为主，学生对知识的吸收和转化效果不佳。因此需要培训教师转变教学模式，探索多样化教学方式。

(二) 成人学习带着经验和问题。根据美国著名成人教育家马尔科姆·诺尔斯(Malcolm S. Knowles)的成人学习理论，他认为成人学习自主意识强，带有过去的经验，且成人学习有较强的目的性，以问题为中心。这就决定企业培训课程设计，应该充分利用学生已有经验，启发其深度思考，将已有经验转化成学习成果。同时需要解决学生工作中的实际难题，才能真正助力参训学生改变行为。基于此，培训课程的设计需以问题为中心，以任务完成为导向，激发学生深度参与，启迪学生思考，课堂学习成果体现为教师和学生的集体智慧，实现教学相长和学学相长。

(三) 培训课程更加强调实用性。在课程目标上培训课程不同于基础教育课程，基础教育的目标是传递学科知识，而培训目标是通过提升和改变员工的知识技能态度，进而改变员工的行为并提升企业绩效。因此培训课程更加强调内容的实用性和对工作的指导性，学生是否可以听得懂、学得会、用得着，单纯的知识传递，往往不能满足培训的需求。

(四) 培训课堂单次教学时间长。在课程系列性和授课频次方面，基础教育课程讲授某一学科，往往要持续几个学期或者是若干年，授课次数多，课程有阶梯性和连续性，授课时长一节为45分钟或最长不超过一个半小时。而企业培训课程往往是一次或几次，需要在短时间内传递大量内容，一次课程往往为2-3小时甚至几天，因此，单门课程会集中占用学生大量注意力，容易产生疲惫和厌倦心理，对教师授课带来巨大挑战。

## 二、引导的概念和引导式教学

(一) 引导的概念。国际引导学院对引导的定义是：引导是一种方法，帮助群体能够更有效地研讨和作出决策，既有艺术性，也有科学性。引导所使用的工具流程能激发大家利用各自不同的背景、价值观、兴趣及能力，作出更高质量

的决策，提升生产力，改善团队动力。追根溯源，引导的英文词根来源于拉丁文“Facil”，意思是让事情变得更容易，其目的是让他人主动思考、明确目标、找到方法、形成决策。

(二) 引导式教学。引导式教学指的是用引导的理念、方法和工具来实现教学目标的一种创新型教学方法。在引导式教学课堂中，将引导方法和引导工具融入课程教学中，让学生积极探索、主动思考，而不是教师单向的知识传递。引导式教学更加侧重以学生为中心，学生是问题答案的贡献者，学生的智慧成果是课程成果的一部分。因此，引导式教学相较于传统教学具有改善课堂氛围、锻炼学生创造性思维、调动学生积极性及产生创新性成果等优势。

## 三、引导式教学方法在培训课堂中的应用流程与方法

课堂呈现的过程从时间上划分包括开场、中场、收场三大基本环节，各环节可以结合其不同特点，使用引导式教学方法，规避传统培训的不足，引导学生深度思考，提升学生学习效果。

### (一) 开场环节。

1. 开场环节的特点。根据罗伯特加涅的九大教学事件，课程开场期待达成的目标是吸引学习者的注意力，让学生明确学习目标，激活学生旧知，作为学习新知识的基础，从而激发学生学习本次课程的兴趣。因此，引导式教学在开场环节侧重于通过提问等引导手段激发学生思考并且快速跟课程内容建立链接，为学生进一步学习进行思维上的预热和铺垫，让学生从被动学习变为主动探索和回应。

### 2. 开场环节的引导式教学方法。

(1) 入场调查表。入场调查表是在课程开始之前，通过提问方式调查学生基本信息和对课程需求的信息，激发学生学习兴趣设计的一种调查表。设计的问题一般包括两类：现状类问题和需求类问题。如学生工作的年限、学生从事本岗位工作的时间、学生对本课程中感兴趣的内容等，建议设计成客观题，便于学生选择，如针对内训师进行培训，可如表1所示：

表1 培训入场调查表

您担任内训师的年限?	1年以内	1-3年	3-5年	5年以上
您讲授过课程的门数?	0-1门	2-3门	4-5门	5门以上
本次培训您感兴趣的课题?	需求分析	内容开发	结构设计	教学设计

在课程开始前邀请学生通过投票贴的方式进行选择，或者请学生举手计数亦可。入场调查表的作用在于快速了解学生的现状，及对于课程中内容的关注重点，以学生的学习需求为中心调整课程内容的主次重点。通过互动吸引了学生的注意力，激发其学习兴趣，此外，学生自身所选择的感兴趣的内容，其在学习投入度更高，一定程度上将学生从被动学习转变为主动学习的状态。

(2) 知识测试。知识测试指的是在开场环节,通过与课程相关的测试题目激发学生主动思考,链接到课程内容中。一般采用客观性题目,如单选、多选、判断,题目的选择包括两类:一是课程主题相关的基础知识,二是课程中即将讲授的未来性知识。题目数量不宜太多,一般5-10道,基础知识设计的主要目的是检测学生的起点和基础,未来性知识设计的目的是检测学生对知识的了解深度。学生可通过问卷星、UMU等测试平台回答以上问题,教师现场展示学生作答情况,再进行题目讲解。

知识测试的作用在于快速激发学生对课程内容的思考,通过测试可以让教师看到学生对知识点的了解程度,进行针对性的讲解。通过知识测试,单纯的讲授式教学变成了现场对问题的答疑和讨论,培训师的角色由知识呈现者变成学习的教练。

(3) 引导式调研。引导式调研指课程开场教师抛出“学生期待在课程中学习哪些内容以解决工作中实际问题”这个核心问题,引导学生以个人和小组方式进行思考并汇总观点,以团队共创的形式将各观点进行汇总分类,呈现出全班对课程主题下期待学习的内容。具体而言,往往经过抛出问题、个人思考、小组汇总、集体呈现、汇总分类、引导总结几个环节。

引导式调研的作用在于让教师深度了解学生的学习诉求,让学生明白课程内容与学习需求的对应关系,更重要地,课程不再是以教师为中心,而是以学生的需求为中心,学生通过主动思考阐明自己的需求,由“要我学”变成“我想学”,由被动学习变成主动学习,由课程的追随者变成课堂的主人,因此,引导式调研突出地体现出以学生、学生的问题为中心的特点。

#### (二) 中场环节

1. 中场环节的特点。培训课堂中场部分往往时间较长,是课程主体内容的演绎和呈现环节,在这个部分,培训课堂授课时长往往超过成人注意力时长,学生认知负担较重,因此,引导式教学在中场环节的目标是通过提问、深度研讨等多种手段不断吸引学生的注意力,让学生主动思考,积极参与,并根据自身知识和经验探索发现问题的答案,将知识内化。

#### 2. 中场环节的引导式教学方法。

(1) 引导式提问。引导式提问的核心思想是改变以往教师宣贯为主的模式,通过提问引导学生主动思索答案,即“变讲为问”的方式,加深学生对知识的理解和记忆。

常见的引导式提问包括两种类型,即封闭式提问和开放式提问,封闭式提问可以通过设计单选、多选、判断、连线等封闭式问题引发学生思考,再通过呈现答案的形式讲解知识点。开放式提问则通过提出问答题的形式促进学生深度反思。

封闭式提问和开放式提问都可以起到引导学生思考的作用,但思考的深度和广度有所差别。封闭式提问以讲授知识点为最终导向,开放式提问可以指向核心知识点,也可以通过团队共创的方式让学生贡献智慧,问题的答案可以是完全开放式,突出学生对于知识的理解和学生经验的共享。

开放式提问可以采用直接提问或者创设情景式提问的方式,直接提问即直接抛出核心问题,创设情景式提问则指为核心问题设计与工作相联系的场景,让学生易于思考和回答。如“好课程有哪些特点”就是直接提问,而“回忆曾经听过的课程,哪一门给您留下深刻的印象,这门课有哪些典型特点”就是创设情景式提问,创设情景式提问的价值在于避免直接提问给学生造成理解上的歧义,减少由于问题太难、太大、太空的可能,让问题更加聚焦且明确,学生更易

于思考和回答。

(2) 团队共创的应用。当教师抛出问题,学生如何就问题深入思考、研讨,相互碰撞,产出团队智慧成果?团队共创法是一种十分有效的方式。团队共创研讨的问题应该是学生期待在课程中解决的核心问题,问题的解决方案不再是由教师一人贡献,而是由师生共同共创产生。传统产出团队成果的方式往往是个人思考、小组讨论、小组代表发言,这种方式很难产生系统化的团队成果。团队共创则通过流程的重构和再设计提高产出成果质量。一般通过个人思考、团队汇总、集体呈现、汇总分类、群组命名、引导总结六个环节产出成果。团队共创法的价值在于将原本毫无条理的观点,通过团队列名和分类的方式将其条理化,完成了思维发散后收敛的过程。需要特别注意的是,团队列名的过程中,教师引导学生边列名边分类,列名完成的同时观点的分类同时完成,这是团队共创的核心环节。

#### (三) 引导式总结

1. 总结环节的特点。根据艾宾浩斯遗忘曲线,记忆在短时间内的遗忘速度最快,因此,在课程接近尾声时,总结回顾课程内容是十分必要的,而引导式总结的特点在于并非教师承担课程总结的主要责任,而是由教师引导学生进行课程内容的总结。因此高效的引导式总结需要学生主动输出,并且全员参与,同时具有互动性,学生的记忆往往更加深刻。所以,教师需要设计的是思考框架和互动形式。

#### 2. 总结环节的引导式教学方法。

(1) 三张分享卡和ORID反思。三张分享卡是以三个问题为思考框架,分别是“课程中记忆深刻的三个核心知识点”“学习课程的两点感受”“未来应用到工作中的一项行动”。ORID反思是以“ORID”为思考框架,引导学生思考四个问题,分别是“学习课程的客观收获”“学习课程的主观感受”“对课程内容的反思”“未来工作的行动计划”四项内容。互动形式可以通过学生独立思考、组内分享汇总、小组代表发言、教师总结的形式来完成,所有学生都有分享表达的机会。

(2) 闭场圈分享。闭场圈分享的思考框架可以采用三张分享卡或者ORID等任何形式,在互动形式上体现出与其他方式的差别,可以小组成员起立,围成一圈,交流培训收获和培训感受,如果班级人数较少,场地足够,可以所有成员围成一个大圈分享。闭场圈方法不强调公开发言,侧重学生之间的自由交流,意在营造轻松愉快的收场氛围。

#### 四、结语

总而言之,引导式教学的指导思想是尊重学生的需求,尊重学生的经验,引导学生主动思考,为课堂贡献经验智慧,对学生给出的答案要秉持包容开放的心态,将课堂视为学生智慧呈现和相互学习和相互激发的场所。

因此,引导式教学的方法并不拘泥于团队共创、世界咖啡、ORID、开放空间等传统的引导技术工具,其核心在于基于引导的思维灵活地创造各种引导方法运用在培训课堂各个环节,最终为培训目标服务。

#### 参考文献

[1] 韦国兵 施英佳. 引导式培训 [M]. 中国工信出版集团, 电子工业出版社. 2018  
[2] 薛寒. 引导技术在企业人力资源培训模块中的应用 [J]. 商业故事, 2019 (3): 91-97.

#### 作者简介:

李传杰, 1985年, 民族汉, 性别女, 籍贯: 辽宁朝阳, 硕士研究生, 高级专员, 中级经济师, 主要研究方向为人力资源管理、教育技术, 单位: 中国农业银行长春培训学院, 吉林省长春市, 130012