

“问题为本”干部培训模式的构建与教学实践

安徽省教育厅干部培训指导中心 钱立青

一、“问题为本”的培训理论内涵与发展

“问题为本”教学可以追溯到100多年前，最早是由美国哈佛大学医学院首创的“以问题为本的20世纪20年代起，“问题为本”就逐渐成为哈佛工商管理学院的常规教学形式。通过“问题为本”来对学员进行职业训练，就是旨在解决教学与学生在未来工作中所面临的真实情境和复杂问题相脱节的问题。继而这种教学模式又在法学教育、工商管理教育中得到了广泛的运用，甚至于在军事教学领域、人才学方面都有发挥着重要性的作用。目前，“问题为本”培训模已被应用于干部教育培训中，并产生了很好的效果。

“问题为本”培训模式，是从实践中存在的各种问题出发，并以受训者工作所在地的种种问题为中心，围绕问题来展开培训教学工作。培训中引导学员对所提出的问题进行讨论，通过学员和学员之间、学员和培训教师之间的公开对话与交流，通过理论综述，得出解决问题的切合实际可行的方法、手段或原则。

“问题为本”培训模式，是以“问题”为中心，以实现个体反思的探究环节、人际交流的对话环节和着手行动的实践环节等构成。这种模式不仅重视一般管理理论对实践的指导作用，更关注参与培训的干部教育所拥有的行动理论。突出以问题为中心，显现干部教育的解决问题的行动理论与实践认识论，并促使其对自身拥有的理论进行反思，进而再行动实践。

二、培训中“问题”的生成

确定问题是解决问题的前提。确定的问题是指培训者根据具体的实践情景，提出预期的目的，分析现实的主客观条件与达到预期目的的局限与限制，从而明确预期的事态与现实状态的差距之所在。问题的生成一般是培训机构根据社会、经济发展的要求，结合对干部教育培训工作的要求进行设计的有着显性的、典型的代表性的共性问题。也有领导干部结合社会实际及个人工作中的困惑提出问题，体现干部教育自身实际的个性化问题。问题在真实的实践环境中产生的，具有独特性、真实性、复杂性与情境性。还有专家与学员共生问题，既结合社会管理工作实践既又能比较好地体现学员的需要。

三、“问题为本”培训模式的教学实践

1、在“问题为本”培训模式的教学中，首先是通过模拟表演方式来陈述问题，或进行专题发言，详细阐明问题解决的设想与方案，其目的在于使干部教育的思维指向集中，引入问题情境当中。

2、对共同确定的“问题”进行反思性探究。引导学员思考专题发言中阐述问题解决的方案中隐含的行动理论、价值观念和信念，并对其问题提出尝试性的解决方案，即面对问题情景，提出有关问题内部联系的假设，并结合实际需要进行系统分析。具体分析实际事态和期望的事态及把实际事态变为期望事态的条件，包括评价期望事态中所包含的价值观或理想、已具备的物质的心理的条件及对于解决问题等可能会产生的物质的、制度的、心理的、哲学的障碍。这是学员之间的合作与对话，其目的在于通过这种方式，揭示自己所拥有的信念与价值观的合理性。

3、开展对话与交流。学员在解决自己所面临的实践问题时，实际上受到其内在的观念和意识的制约，其意图和行动常常受到来自各个方面的有形的或无形的束缚。学员个人的日常实践的认识论和常识性思维习惯实际上是主宰其行动的力量。由于环境的迅速变化，一些问题的解决需要改变某种习惯性的观念并将此付诸管理实践的改革。因此，在管理实践中，领导干部应该能够倾听管理系统内外的各种声音，通过一种批判性的对话，修正自己的行动理论，获得理性自主科学的解决方法。再由培训者或学员进行综述评论，学员的交流与对话的基础上，综述对已有文献对有关问题的理论思考，为管理行动获取方法。

四、“问题为本”培训模式的培训绩效显现

将“问题为本”教学模式引进干部教育培训中，是从社会管理实践问题的认识与研究方面来探明问题的内在规律，进而在行动中改进管理实践，同时在管理行动的实践中予以检验。因此其目的明确，绩效明显：

1、“问题为本”培训教学促进领导干部的创新精神和实际解决问题等能力和品质发展。

“问题为本”的着眼点不仅仅是获得那些固定的原理、规则，而在于学习者创造能力以及实际解决问题能力的发展。借助于问题，参训的领导干部不仅可以从中获得认知的知识，而且有助于提高其表达、讨论技能，增强其面对困难的自信心。在“问题为本”实施中，推动了学习者的学习激发性与自主权，参与讨论与交流，学会面对新的情形，掌握处理新问题的技能与技巧。

2、“问题为本”培训模式促进培训知识内化

“问题为本”的出现，把培训变成了一种特殊的教学研究活动。通过“问题为本”，学习者不一定把所学到的东西一一罗列或用书面的形式展现出来，但逐渐学会了如何处理众多的疑难问题。

“问题为本”作为沟通现实世界与学习世界的桥梁，实际上也是一种“做中学”的形式，它是从经验与活动中获取大量应用知识，并激活原有的知识理论，同时对解决问题形成的“不确定性”的知识进行有效组织、整合和加工，最终内化为一种能力。

3、缩短了教学情境与实际问题的差距

传统的培训中，其培训课程常常是以学科定向的，而这些学科有着自身的逻辑，由概念、命题、原理等相互联系构建而成。这种知识学习有着一定的作用，如系统化地掌握基础知识，建构起严整的理论。但学习者学习这些也很重要，师生间的相互探讨，对问题的分析、讨论，也就逐渐学会了如何去分析问题，遇到类似的情境或问题该如何对待，真正地培养解决问题的能力。

五、干部教育培训中实施“问题为本”教学，提升解决问题的能力

在领导干部教育培训中应突出“问题”意识，进一步贴近社会管理工作实际，是“问题为本”教学培训模式的基本要求。这种模式价值取向不在于通过培训让学员学习解决问题的具体规范和技术原则，而是着重引导学员反思自己所拥有的观念和信念，在分析问题、解决问题的过程中掌握解决问题的方法。“问题为本”的培训模式，是一种管理思想与管理行动相结合的综合性和拓展式培训。解决管理实践问题的都涉及到确定问题——理性剖析——合作对话——行动实施等环节过程，同时，“问题为本”的培训模式有助于培养学员的反思批判的思维品质，有助于养成解决问题的民主、合作的管理品质。由此可以说，“问题为本”培训模式不仅仅是教给领导干部如何进行社会管理，而更重要的是引导他们更多参加社会实践与掌握高效的管理方法。



地址：北京市东城区和平里中街12号 邮编：100716 电话：010-84202671(网站) 010-84201671(办公室)
网址：www.zhongguozhixie.com.cn www.caswevt.org 传真：010-84201671 MAIL：zhongguozhixie@yahoo.com.cn



京ICP备 06018389号