编者按：行动学习法强调在工作中学习、学习中反思、反思中行动、行动中成长，在提高干部解决实际问题的能力方面具有独特的优势。近年来，很多党校在干部教育培训中引入了行动学习法，并取得了比较好的效果，现将一些党校和教师的实践经验刊登如下，以资交流借鉴。

运用行动学习法提高培训质量

——访江西省委党校常务副校长舒仁庆

记者：江西省委党校是在干部教育培训中引入行动学习法比较早的党校之一。经过不断探索实践，如今已经形成了相对成熟的流程和特色，培训效果十分显著。请您谈一谈，省委党校运用行动学习法开展培训的情况。

舒仁庆：行动学习法自上世纪末引入我国以来，由中组部培训中心先后组织在甘肃、青海、四川、内蒙古和广西等省区开展了培训实践。江西省委党校致力于提高培训水平，培养勇于创新、能够理论联系实际、善于解决工作难题的干部，也较早地引入了行动学习法开展培训。从引入之初，我们就一直不断地进行探索，同时学习借鉴其他地区和培训机构组织应用行动学习法的成功经验，努力适应、运用、创新这项培训方法，使它能够更好地适应学员需求，使培训效果达到最优化，事实上，也确实取得了一些成效。

近年来，为适应新形势、新任务对干部培训提出的更高要求，我们加大了运用行动学习法开展培训的力度。近三年来，我们组织实施了中德合作管理培训项目江西行动学习子项目。这是我们按照中组部干学院发出的通知要求，以江西行动学习子项目的形式实施的“中德合作环境和气候课题领导能力培训”。子项目为期3年（2010—2012年），由德国政府部分资助。目前，第一期培训于两年前已经结束，第二期培训正进入收尾总结阶段。两期培训项目的主要内容都是采取行动学习法，组织学员围绕江西生态经济建设的重大问题开展培训学习、探索研究，形成解决方案并付诸实施。这两期项目的实施为年轻干部更新知识、提升能力搭建起了平台，要求学员带着问题参训，在培训中探索研究解决问题的方案，带着解决方案回到工作实践去试验，发现问题后又在课题学习研究中加以解决完善，如此循环往复，参训学员的能力素质不断提高。

记者：结合中德合作管理培训项目江西行动学习子项目的实践，请您谈谈行动学习法在干部培训中的价值体现？

舒仁庆：行动学习法的学习过程即是“从做中学”“在反思中学”与“在学习中学会学习”的有机结合，具有反思性、行动性、合作性、主体性、参与性等特点，而正是这些特点体现它在干部培训中的独特价值。

中德合作管理培训项目江西行动学习子项目的成功实践，使我们进一步认识到行动学习法是培养中青年后备干部的一种有效途径。如，行动学习法以问题为中心，可提升系统驾驭复杂问题能力；以经验为条件，可提升理论与实践有效转换能力；以团队为依托，可提升沟通协调和领导能力；以行动为基础，可提升解决实际问题能力；以反思为关键，可提升反思创新的能力。

从两期江西行动学习培训项目的学习成果来看，效果是非常可观的，可以概括总结为四句话：“培养了一批中青年干部，取得了一批研究成果，解决了一批问题，产生了一批制度性成果。”就一期项目专题培训班的研究成果而言，完成研究报告31篇，这些研究成果被省工信委、省环保厅、省林业厅、省农业厅等政府职能部门采纳，发挥了重要作用。其中出台实施规划9项，政策27项，建议20多条，解决各类问题15个。二期项目实施的培训成果同样突出，目前正在梳理总结。

行动学习法的培训实践，对于党校来说，自身建设的收获也很大。一是教师队伍得到了锻炼，掌握了新的培训本领；二是提高了教学管理部门的组织、沟通、协调能力。

记者：要想成功地运用这项新的培训模式，达到提高培训质量的目标，您认为把握哪些环节是最重要的？

舒仁庆：项目实施三年来，通过向中外专家学习、同来自不同部门和地区的干部广泛交流，我们对中德合作管理培训项目江西行动学习子项目的实施过程，尤其是行动学习法的实践运用，有了更加深刻的认识。

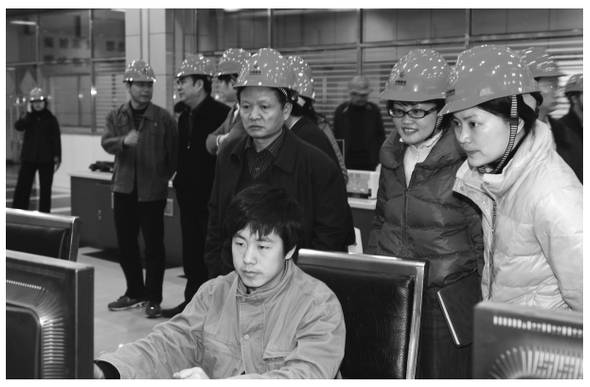
第一，把理论和实际有机结合起来，坚持学习与实践相统一，是项目实施必须把握的要点。我们在设计中德合作管理培训项目实施方案时，就确立了以提高干部能力素质为核心，以研究解决我们正在做的事情中的实际问题为抓手的原则，设定了使“干部在资源整合、调查研究、政策决策、建章立制、项目管理、沟通协调、团队合作、业务工作等方面的能力素质，尤其是推动科学发展、绿色崛起能力得到全面提升”的培训目标。在项目实施过程中，坚持以人为本，按需施教，精心设计培训内容、形式和组织管理，充分调动和激发了干部的主动性和创造性。

第二，健全项目实施工作机制是关键。这个机制的特点是：以个人学习为基础，突出干部个人在培训学习中的主体地位；以课题组研讨为载体，以课题组为单位围绕课题学习研究自主运行；以全班集中培训和团队协调为抓手，整体协调推进课题学习研究工作。如，我们在总课题牵头单位省发改委建立了总联络员，各分课题责任单位则建立了联络员，积极配合项目执行办公室对各分课题组加强沟通协调和业务指导。每月组织开展1次全班集中培训活动，包括课堂授课、调研、考察、会议等，协调整合团队资源，完成课题学习研究各阶段工作任务和成果。各分课题组每月组织开展1—2次活动，布置任务、推动工作、交流成果；各分课题组通过组织调研，提出需要全班协调和国内外专家参与解决的重点、难点问题，完成课题学习研究阶段性工作和成果，等等。我们积极推动培训班和各分课题组建立健全相关制度，科学的工作机制对推动项目实施发挥了关键作用。

记者：今后省委党校对开展行动学习还有哪些举措？

舒仁庆：总的来说，有两个方面的工作正在抓紧落实。一是加强对参训的年轻干部培养的跟进工作，实行培训成果推广应用跟踪问效。如我们建立了项目成果管理台账，通过问卷调查、访谈等方式，对项目产生的规划、政策措施实施情况，建议采纳情况，问题解决情况等，仔细开展跟踪调查，并根据情况做出综合评价和提出改进建议。二是探索在党校主体班和专题培训班推行行动学习法，尝试建立培训项目化运行机制，提高培训质量，使“学习工作化”“工作学习化”的培训模式在年轻干部培养中广泛运用。

此外，我们在项目研究过程中，收获很大，但也遇到一些困惑和难点，如，如何加强干部在行动学习中实践环节，并将其与培训、考核、激励、监督等机制有机结合起来，是一个难题。同时我们也认识到，没有任何一种培训方式是尽善尽美的，行动学习法应该属于一种相对比较有效的方式，因此合理有效运用非常关键。今后，我们将针对问题，努力探索，使之能在培训中发挥更好的作用。



江西行动学习项目培训班学员在在项目教研基地调研

“双培训”提升理论和实践导向思维

沈阳市委党校“行动式教学”课题组

行动式教学是学习知识、分享经验、创造性研究解决问题和实际行动四位一体的教学创新模式，基本理念秉承“在行动中学习，在学习中行动”，从而实现对学员和师资队伍的“双培训”，最终达到教学相长、学学相长。相对于传统干部教育，这真的是一场教学模式的革命，它改变了过去“我讲你听”的单向填鸭式灌输，而是以学员为主体，寓教于行，学用结合。参与行动式教学的老师也解构和重构自己的理论导向、实践导向，继而实现内在思维的质变和提升。

提升理论导向的内在思维

行动式教学背景下，培训中的各个团队都要实现角色转变，培训者团队从前台退到幕后，学员团队成为整个教学活动的中心，随着教学过程的推进，学员的地位和作用不断彰显。为了实现以上转变，沈阳市委党校在开展行动学习中对培训者团队和学员团队的老师都提出了全新的要求，即“两活”“两专（钻）”。“两活”是指老师要“活跃”“灵活”，能够调动气氛，善于应对突发事件。“两专（钻）”指的是老师要具备精深的专业知识和刻苦钻研的能力。

学员团队的催化师在行动式教学中尤其重要，他们并不传授知识，不灌输思想，也不提供系统解决方案，他们只是激发学员的潜能、智慧和创造力，使解决方案自然而然的产生。通过与学员共同学习，将把握方向、适时催化、激发活力等作用发挥到了极致。从一定意义上催化师既是教学活动的组织者、学员行动的引导者，又是新知识与新方法的学习者、学员需求的了解者、相关教学信息和第一手资料的搜集者。

行动式教学的基础是建构主义、多元智能和活动教学论。首先，行动式教学采用一系列可操作工具，让“行动”有章可循。借助头脑风暴法、团队列名法、鱼骨图勾勒法、案例分析法，从技术层面在催化师头脑中实现对传统思维的解构。通过系统学习上述工具，催化师开始重构自己的理论导向和逻辑思维。其次，行动式教学采用“1+X”课题设置模式，让“行动”有的放矢。真正的行动式学习是开放的，是行动与反思、理论和实践循环往复的过程。每次培训我校都设置“1”项主课题，即培训的总目标。培训过程中，各小组成员通过研讨，结合自身工作实际确定具体的研讨题目，即“X”项子课题。这种选题方法，让学员感觉所做的题目既熟悉又陌生，既有能力完成又有很大挑战，既有利于调动学员兴趣，又给了学员行动一个明确可行的落脚点。此时如果催化师知识结构单一，横向联合不足，团队意识的缺失将使他们很难掌控行动式教学的节奏。催化过程使教师们逐渐意识到交叉性理论学习的重要性，促使他们主动进行持续性的理论学习，从而使以后开设的专题课内容更丰满、立意更有深度。

提升实践导向的内在思维

当师生走出课堂，行动式教学真正进入实地调研阶段，在这个过程中，师资队伍提高了对“实践中学习”的认识，通过深度接触社会，了解社会热点，教师再也不是把资料综述到课堂，也不再满足解读文献当二传手，这使接下来开展专题教学时会更接地气，更有靶向性；师资队伍提高了对“研究中学习”的认识，行动式教学以行促学，我校倡导行动学习与解决问题无缝对接，通过工作学习化、学习工作化理念的传播，教师在申报各级、各口径课题时已经有一定的实证基础支撑，申报课题的数量会更多，立项率也会更高；师资队伍提高了对今后工作的信心和热情，行动式教学把组织需求、岗位需求和个人需求有机地结合起来，集体在教师的眼中变得高大、变得有力量，课题和活动中许多新想法和新思路悄然产生。

实现以学员为主体的教学方式变革对培训方来说，既是机遇，又是挑战。它需要我们更新教学理念，建立一套全新的教学模式。要实现这一变革，既需要一套系统的、完善的理论作为支撑，还需要建立适合发挥学员主体性的培训机制。要把以上工作落到实处，我们还有很长的路要走。（执笔人：鸿炜）

校长访谈

以行动学习法推进“教研咨一体化”

□李成谋

2012年以来，广西柳州市委党校以行动学习法为载体，以“研究式小班”教学为平台，探索出“教研咨一体化”新的实现形式（以下简称“新探索”），为地市级党校推进“教研咨一体化”、实现“教研咨共赢”开辟了一条新路径。

把握关键：抓好教研设计

组建好一个教研团队。我校将每个“研究式小班”的研究专题设定为校级科研课题，并整合学院教学、科研和管理力量，组建一个课题组（教研团队），主要任务是拟订子课题（小组行动学习讨论题）、设计研讨班课程、组织课题研究并形成咨政报告、负责教学组织和学员管理。组长为专职教师，主要负责课题研究；副组长为教务科和科研科负责人，分别负责教学和科研组织。整个教研团队则由一名校领导作为带班领导负责协调。

制定好一个教研方案。主要包括两方面内容：（1）子课题设计。每个班的课题组，必须在深入市有关部门和相关基层单位调研、广泛查阅相关研究资料的基础上，按照“围绕研究主题”和“有利于形成课题报告”的原则，认真研究和设置子课题。（2）课程设计及教员安排。“研究式小班”教学，难点是研究主题比较专业，因此，需要教研团队拓宽视野和渠道，从区内外高等院校和研究机构、市领导和市有关部门中确定符合需要的教员，并设计相关课程。

抓住重点：强化过程控制

开好班前协调会。主要内容是：课题组汇报准备工作情况；协调办班过程中需要解决的问题；校领导对加强过程控制提出要求。通过“班前协调会”，使教学管理、科研组织、学员服务等复杂的工作得以周密布置，为“新探索”的推进奠定基础。

上好导学课。每个班都要安排一个“行动学习与xx课题研究”的“导学课”，课上讲清课题研究的背景、行动学习的理念和方法、学习研讨的要求等。

组织好课题研究。着重抓好四个重点。一是组建行动学习小组。“导学课”结束后，即由课题组长引导学员按照自己的工作性质和兴趣爱好，提出参与“子课题”研究意向，再由教研团队按照学员特点和意向组建“行动学习小组”。二是组织行动学习研讨。每个班广泛运用“团体列名法”“头脑风暴法”“六顶思考帽”“鱼骨图法”等行动学习方法，一般都要安排3次行动学习研讨与成果分享。第一次查找问题，第二次提出对策，第三次成果分享。由教员担任促进师确保研讨质量、加强学员引导。三是组织外出考察调研。为了让学员对所研究问题有更全面更深入的了解，每个“研究式小班”都安排学员到市内或区内有关部门进行考察调研。为确保考察的针对性，我们强调两点：一是选点必须具有经验或问题的典型性；二是带着问题去考察调研。四是组织成果整理分享。课题组指导、督促各行动学习小组在充分研讨的基础上完成子课题报告并在全班分享。

突破难点：提升咨政成果

充分借助学员的实践经验。通过有效组织学员参加行动学习研讨，激发学员提出有创意、有价值的对策建议，引导学员尽可能地梳理、综合和提炼研讨成果。

充分发挥教员的理论优势。在咨政成果提炼过程中，要求教员自始至终参与学员研讨分享，组织教研团队开展“团队攻关”，充分发挥教员的理论优势，对学员的研讨成果进行概括提升，形成有价值的课题报告和咨政建议。



（作者系广西柳州市委党校常务副校长）

开展行动学习的要点

□杨国庆

设计以难题破解为目标的培训内容

长期以来，对培训设计者来说，如何有效地在课程中解决学员面临的现实问题是一个难点。行动学习法的出现能够为解决这一难题提供一种解决方案，它正是一种旨在通过学习团队和行动实践来解决现实问题的方法。

根据经典的行动学习法，每个参与者或其所在的机构都提出了一个比较棘手的问题，参与者被随机分配到某一个题目下，组成学习的团队，在促动师的引导下群策群力，通过质疑与反思分享知识与经验，在较长的一段时间内，依靠学习团队，解决这些棘手的难题。在问题来源上，行动学习课程与传统课程的区别在于，传统课程要解决的问题需要教师提前准备出来，在课堂上传授给学员。而行动学习法是通过调研得到的，由学员提出的他们在现实中面临的真实难题，然后由团队共同讨论与付诸实践来解决。教师在行动学习课程中的角色是推动学员讨论的促动师。

培养以问题解决为导向的思维模式

行动学习法干部培训课程的一个重要目标是培养学员问题解决的思维模式。通过分组讨论、课堂发言与互动等方式，不断激发学员对问题的深入思考。引入行动学习工具之后，学员可以在课程中有下列收获：工作业绩显著提升，解决工作中的困扰，扩大组织影响力，学习一种新的工作方法，等等。

采取“行动学习工作坊”的培训方式

由于需要不断的团队学习结合行动实践，一个完整的行动学习项目通常持续半年到一年时间。如果把这种形式转化为课程，可以在一天或半天的有限时间内，通过“行动学习工作坊”的形式，采用促动、引导、倾听、反馈、质疑、反思等行动学习技术，演练需求调研、问题界定、团队愿景、团队共创、采取行动等部分行动学习法的典型环节，让学员从中体验到行动学习法的一些基本理念与方法，为今后将其运用于工作中提升管理服务能力与改进组织绩效打下基础。

行动学习工作坊课程的流程设计是基于行动学习法的基本要素展开：教师扮演“学习促动者”，学员组成“学习团队”，课程目的是解决“目标问题”，过程是通过“质疑和反思”，结果是“采取行动并从中学习”。

行动学习工作坊的一般课堂步骤为：一是课程导引。通过教师短时间的导引，使学员对本次课程所采用的方法和流程有一个大致的了解。二是团队愿景。树立共同目标和增强团队认同应当作为行动的起点。三是问题界定。通过讨论与观点的激烈碰撞，使团队在采取行动之前找出可能的解决方案。四是团队共创。团队成员在一起群策群力，通过不断质疑反思，从而寻找到问题产生真正的根源，共同商讨出解决办法。五是制定行动计划。只有付诸实践才能证明反思是否正确以及学习是否取得成效，行动同时又是新的学习的起点。六是小组汇报发言。七是教师总结点评。

（作者为上海市委党校现代人力资源测评研究中心教师，近年来从事开发与运用行动学习工作坊课程工作）

高质量地组织行动学习

□焦向东

北京市东城区委党校2013年群众路线与群众工作专题（行动学习法）培训班以群众路线为专题，以群众工作中的实际问题为导向，坚持联系实际、学以致用，取得良好的培训效果。反观整个培训过程，我们认为高质量地组织开展行动学习培训必须抓好“六个字”。

一是“同”，即围绕研究主题，尽量调训同质学员。应注意将工作岗位相近、工作性质相似的学员吸收组成行动学习团队，围绕共同关注的热点难点问题开展行动学习。行动学习法培训班以小班教学为主，学员人数不宜过多，以18到25人为宜，合理划分为两个课题小组。每个课题小组配备一名指导教师，主要职责在于引导小组成员紧紧围绕课题开展行动学习。

二是“准”，即借助科学的讨论工具，准确把握课题研究方向。科学合理地选择小组成员实际工作中遇到的难点问题作为研究方向，注意范围适度、难度适中。课题的确立直至课题报告的形成，是小组成员联系实际工作，充分运用头脑风暴法、团队列名法、六顶思考帽等科学的讨论工具，不断碰撞思想认识、深入讨论研究的结果。

三是“实”，即通过理论铺垫和调研考察，帮助学员获取理论支撑和实践资料。行动学习法的特点就是注重理论与实践相结合，因此，围绕主题进行相关理论的导入和深入基层开展调研考察，都是必不可少的培训环节。

四是“群”，即强调团队协作，群策群力进行课题攻关。行动学习法的实质是团队学习，以课题小组的形式开展研讨是行动学习的关键环节，其效果决定着课题成果的质量。课题小组要紧紧围绕主题进行多次研讨，课题小组组长配合指导教师把握方向和节奏，综合运用多种讨论工具和方法，带领团队成员集思广益、求同存异、总结提炼讨论成果。

五是“严”，即严格班级管理，严把课题质量关。一方面，严格学员管理。行动学习将开展理论学习和研究改进工作结合起来，学员在学习的过程中研究实际问题，在解决问题的过程中学习提高。但由于行动学习时间跨度较长，如果培训管理不到位，就难免出现松散的情形。因此，必须以严格学员管理，保证教学成效。另一方面，严把课题质量关。为保证培训课题报告的质量，可邀请专家学者和实践经验丰富的领导者对课题成果进行理论和实践的深化；或邀请高层专家学者对课题报告进行论证和点评。

六是“近”，即努力做到“三贴近”。主题设计贴近大局。只有贴近大局的主题设计，才能有效地将组织需求和干部个人需求结合起来。课题研究贴近实际。课题研究要坚决防止“闭门造车”，真正做到边行动边学习，边研讨边调研，将个人工作的经验转化为课题研究的基础，将实际材料凝练为理论成果。课题成果贴近区情。只有真正贴近区域实际的课题研究成果，才具有针对性和可操作性，也才更具有践行的可能性。

（作者单位：北京市东城区委党校）

■**链接：**行动学习法，就是通过行动实践学习。即在一个专门以学习为目标的背景环境中，以组织面临的重要问题作载体，学习者通过对实际工作中的问题、任务、项目等进行处理，从而达到开发人力资源和发展组织的目的。行动学习法是由英国管理学思想家雷吉·雷文斯(RegRevans)在1940年提出的，并将其应用于英格兰和威尔士煤矿业的组织培训。近年来国内各种培训机构大力引入行动学习法并推广完善，得到学员的广泛认可。行动学习法的主要特征：以实践活动为重点，以学习团队为单位，以解决问题为目的，以角色扮演为手段，以团体决断为方法。