

创建学习型延庆

指导教师论文集

CHUANG JIAN XUE XI XING YAN QING ZHI DAO JIAO SHI LUN WEN JI

延庆县社区教育中心

二〇一〇年七月

编 委 会

主 编：刘根海

副 主 编：赵伶俐

责任编辑：马树根 翟学民 刘慧斌

前 言

党的“十六大”“十七大”关于全民学习、终身学习的学习型社会理念提出之后，学习型组织理论在中国得到更加广泛、深入的传播。2007年4月，北京市委、市政府召开了学习型城市工作会，明确了北京要在2010年率先建成“学习之都”的目标。2008年，在北京市创建学习型城市的大形势驱动下，延庆学习型组织创建工作由典型培育阶段转入全面推进阶段，全县广泛开展了学习型机关、企事业单位、学校、社区、乡镇等十个类型的学习型组织创建评估工作，工作量大，创建类型全面，亟需一支既掌握学习型组织理论知识又有一定的学习型组织建设研究和指导能力的专家队伍。

2006年伊始，随着社区教育中心职能由学历教育向社区教育、学习型延庆创建工作的转型，社区教育中心领导就积极创造条件引导20多名专职教师转向对学习型组织理论的研究。从那时起，社区教育中心20多名教师，多次外出汲取学习型组织先进单位创建经验，接受国家行政教育学院的培训，一部分教师还获得了“学习型组织区县骨干指导教师”证书，同时，加强学习型组织管理理论的学习与内化，不断提高创建工作的理论研究水平和指导能力。4年来，他们活跃在全县机关、企事业单位及社区、乡镇，为各类学习型组织创建单位进行具体的工作指导，共讲授学习型组

织理论课 50 余次；视导创建单位 160 多个，参与 61 个单位、90 多个村庄、782 个家庭的评估工作，在学习型延庆创建工作中发挥了重要作用。

不仅如此，这支指导教师队伍在深入研究学习型组织理论知识的同时，紧密结合创建实践进行工作反思，不断研究学习型延庆创建工作的方法与途径，积极参加北京市学习型组织和学习型城市课题研究。2006 年——2009 年期间，学习型组织指导教师共承担了北京市教育科学研究院课题组“北京市学习型城市与学习型组织建设项目”8 项子课题，其中一等奖 1 篇；二等奖 3 篇；三等奖 2 篇；其余两篇获得北京市教科院课题组好评。同时，指导教师在县级刊物《延庆教育》上发表论文 23 篇，彰显了较高的研究水平。

为进一步促进学习型延庆创建工作，全面展示学习型组织指导教师的研究成果，我们精选了指导教师的 23 篇论文汇总成册。根据不同的研究内容，分为“思考篇、理论篇、实践篇、探索篇”四大组成部分。由于时间仓促及认识能力、写作能力等诸方面问题，文中难免存在不妥之处，恳请专家批评指正。

社区教育中心编写组

2010 年 7 月

目 录

思考篇

在职能变化中寻找定位，建设一支学习型组织指导团队	赵伶俐（1）
创建学习型学校，教师、学生、学校同发展	王爱华（10）
对“创建学习型机关”评估视导工作的思考	王新宁（15）
延庆创建学习型学校的再思考	苏 芳（19）
改善心理模式，做一名情智型指导教师	杨淑芹（26）

理论篇

关于如何加强延庆县学习型组织建设的调研报告	刘根海 王爱华 王新宁（30）
如何推进延庆县农民终身学习服务体系建设	马树根（54）
浅谈社区教育对延庆民俗旅游业的推动作用	韩金生（65）
延庆县企业创建学习型组织的思考	曹云霞（71）
关于创建学习型新村的思考	张良英（77）

实践篇

- 学习型延庆建设应重点解决的几个问题·····刘根海（85）
- 建立教师志愿者队伍是实现学习型延庆目标的重要举措
·····刘根海（90）
- 四海镇学习型社区实验研究报告·····刘根海 赵伶俐 马树根（95）
- 延庆城区学习型社区和学习型家庭创建活动的调查研究
·····祁书亮（110）
- 从终身教育的角度谈创建学习型社区的有效途径 ·····翟学民（117）
- 延庆县学习型社区建设现状调查报告
·····刘根海 孙万祥 赵伶俐（122）
- 打造学习团队，建设和谐校园
·····刘根海 王建军 刘艳霞 赵伶俐 贾海云（140）
- 如何创建学习型村委会 ·····闫怀品（158）

探索篇

- 学习型延庆创建工作的探索与实践 ·····赵伶俐（162）
- 试论延庆县学习型企业创建工作取得的经验、存在的问题及建议
·····周建元（177）
- 延庆学习型学校创建工作中存在的问题与对策
·····刘根海 赵伶俐（183）
- 延庆市民学习需求与终身学习服务体系建设调查报告
·····赵伶俐 高 寒（196）
- 延庆县社区教育资源整合模式调查研究
·····刘根海 祁书亮 司育红（220）

在职能变化中寻找定位 建设一支学习型组织指导团队

赵伶俐

学习型组织指导教师是教师队伍中的一支奇葩,是社会教育化的产物,在建设学习型社会,创建学习型组织工作中起着理论普及,专业指导,成效评估的重要作用,是创建学习型社会的一支重要力量。这支队伍应学习型社会的建设趋势而生,在各类学习型组织创建的热潮中施展才华,为全民素质的提高,组织的发展做出了重要贡献。在此,本文结合延庆学习型组织指导教师队伍的建设的情况,对指导教师队伍建设的缘起,工作职责以及做法进行探讨。

一、建设学习型组织指导教师队伍动因分析

(一)建设“学习之都”的形势需求。党的“十六大”,“十七大”关于全民学习、终身学习的学习型社会理念提出之后,国外先进的管理理念不断引入中国,学习型组织理论在中国得到更加广泛、深入的传播。2007年4月,北京市委、市政府召开了学习型城市工作会,明确了北京要在2010年率先建成“学习之都”的目标。2008年,在北京市创建学习型城市的大形势驱动下,延庆创建工作全面推进,全县开展了学习型机关单位、企业、学校、社区等十个类型的学习型组织创建评估工作,工作量大,创建类型全面,掌握学习型组织理论知识的专家成了创建工作的紧迫需求。社区教育中心的学习型组织创建工作指导教师队伍由此应运而生。

(二)社教中心职能转变的需求。社区教育中心作为全县社区教育工作的龙头,几年来在成人教育、社区教育工作中发挥了重要作用。学校成立20多年来,经历了从干部教育到中专教育,从学历教育到社区教育,从成人教育到终身教育的多次重大转变。不断变化的教育

形势使中心领导意识到，中心要想快速发展，就必须在教职工当中建立起强烈的生存危机意识，培养“比对手学得更快的能力”。2006年，中心领导接触到学习型组织理论这一先进的管理理念并在管理中大胆运用，同时积极创造条件引导20多名专职教师转向学习型组织理论研究，申请设置“知识管理部”。“知识管理部”当时的职能是：负责中心学习团队建设；负责学习型延庆、学习型组织创建工作宣传、指导、评估、咨询工作；负责编辑社区教育教材，承担市县课题等相关工作。

应当说从2006年起，社区教育中心就有了学习型组织指导教师团队的雏形，学习型组织管理理论也在延庆找到了扎根的土壤。从那时起，以社区教育中心20多名教师为主体的县级学习型组织指导教师队伍活跃在全县机关、企事业及社区、乡镇，成为创建学习型延庆工作中一个靓丽的风景。

二、学习型组织指导教师队伍建设做法与特色

几年来，知识管理部带领学习型组织指导教师这一特殊团队，以“多元、多能、高度高效”为团队建设的目标，用积累知识、运用知识、创造知识来体现“知识管理”这一先进的理念和先进的管理思想，不断深入研究创建理论，深入创建单位进行具体工作指导，努力创设学习型教师团队，使这支队伍不断发展壮大，影响力日益增强，成为学习型延庆创建工作中不可缺少的创建力量。为了更好地进行学习型组织创建工作，2009年，经教委批准，“知识管理部”正式更名为“学习型组织管理部”。

（一）主要职责

学习型组织指导教师主要负责在全县普及学习型组织理论；指导机关企事业单位进行学习型组织创建活动；指导、协助创建单位建立创建档案；承担学习型组织理论咨询；参加全县主题宣传活动和各类

学习型组织培训；参与全县学习型组织创建工作评估；开展创建工作调研，承担市县级学习型组织课题。

（二）管理特色

1. 组织管理

（1）组长管理制。学习型组织指导教师分成八个学习小组，每组设一个小组长，有3个基本成员，负责本组教师的学习培训和考核。采取分组管理的方式便于各组有针对性的学习，工作重点更加明晰，在分类指导和评估方面更有侧重点。

（2）专家带队制。聘请“北京市学习型组织专家指导委员会成员”作为县级学习型组织指导教师的带队组长。自从事创建指导工作以来，中心教师已通过不同渠道接受马仲良、李永涛等多位专家讲课和辅导，每年与专家一起评估全县各创建单位，边干边学，在专家的指导下，快速成长。

（3）年终考核制。在对创建单位进行理论辅导和指导过程中，由创建单位对指导教师填写指导效果反馈意见，由学习型组织管理部负责年终总结和对指导教师进行考核打分。

2. 学习管理

（1）学习机制。为提高指导教师的理论水平和工作能力，建立了“一讲、二交、三评、四思”的学习管理方式。

一讲——知识共享。运用“1+x”的学习机制，由学习型组织指导教师中的骨干将学习学习型社会及学习型组织相关知识讲给中心每位教师。

二交——智慧交流。在中心各种团队中进行内部学习交流，同时经常开展外出参观学习交流，实现智慧共享，意义共享。

三评——学习评比。每次学习活动之后有学习考试，在学期末上交学习体会和学习笔记，进行学习评选。

四思——活动反思。在每次大型活动或具体工作指导后，对工作
进行反思，每学期至少上交一篇反思文章，持续有效的学习优化这支
团队。

（2）学习特色

一是领导干部成为学习领头羊。学习型组织指导教师队伍的领导者就是社区教育中心的主管领导，领导“一身兼两职，一人兼多员”，即是行政上的领导，又是学习型组织指导教师的组长。即能从事社区教育教学工作，又能作为学习型组织创建工作的专家讲课。这在学校领导者当中是屈指可数的。由于有这样的身份，中心领导的学习范围广，学习能力强，学习内容丰富，学习理念先进，通过到朝阳社区学院，国家行政学院参加各种全国性的创建学习型组织经验交流会和学习型组织理论辅导，成为学习型组织理论的践行者，领导的学习力，指导力得到提升。在创建工作中，中心干部自觉转变领导角色，管理方式注重扁平化，管理效能注重内化，并且多次为乡镇和学校讲课，成为全县学习型组织理论知识普及工作的排头兵。

二是指导教师成为持续学习者。几年来，学习型组织指导教师把学习作为工作的一部分，通过学习丰富工作内涵，建立“意义共享池”，通过“四学”方式，进行三动式学习，达到了“学习互动，学习联动，学习行动”。

学理论，成立“探究组”。从2006年起中心知识管理部就以提高干部教师理论素养为突破口，以学习型组织理论学习为载体，以“学习讲坛”为形式，开始《第五项修炼》的理论学习。2010年重读新版《第五项修炼》，运用“1+x”的讲课方式，人人是宣讲的主角，各个是学习的听众，开办了40讲，促进了学习型组织理论的深入学习，通过小团队学习研讨的方式，进一步提高干部教师的学习型组织理论水平，为今后开展学习型组织创建工作辅导打下了良好的基础。

学同事，建立“智慧队”。为尽快提高指导教师的理论水平，学习型组织管理部指导教师分成九个学习团队，每个学习团队形成交流共享的学习方式，构建多元对话平台，搭建分享展示平台。建立三个“学习圈”，环环相通，环环相连，社区教育中心不再有学习的观众，只有每个“学习圈”的参与者。

中心“大学习圈”由全体教职工组成，每周开设一次“学习讲坛”，开展教师之间的听课、评课活动，互学互评；

中心“中学习圈”由20个学习型组织指导教师组成，按照学习型组织类型组成九个学习小组，分解创建指标体系，研讨理论难题，交流指导经验，在互相研讨中提升学习力，在深度汇谈中感知集体的智慧，在合作共学中创新发展。

中心每个“小学习圈”由每个科室教职工组成，随时就相关问题进行讨论研究，开展团队学习。“态度决定高度”，“我就是我的职位”，“啤酒游戏引发的思考”等研究题目在团队学习中迸发了火花，达到了良好的学习效果。

学专家，外聘“顾问团”。为尽快提高教师的指导能力，学习办多次聘请市级专家到延庆做专题讲座。在市级专家的口传身授下提高辅导能力。与此同时，指导教师还参加北京市教委组织的市级学习型组织理论与实践培训，在专家的点拨下不断提升理论水平。经过不断的学习，中心四名教师通过北京市学习办组织的专项考核，获得了“北京市学习型区县指导骨干教师”证书。

学区县，联通“共享营”。先进区县和先进单位成功的经验为学习型组织指导教师的工作建立了必胜的信心，同时也树立了学习的榜样。2008年起，中心多次组织外出学习，参观了市级学习型机关先进单位西城药监局、学习型乡镇镇罗营。到门头沟、昌平等先进区县学习验收的经验，通过参观学习开阔了视野，进一步提高了工作指导

能力。

3. 实践管理

(1) 做氛围制造者。学习型组织指导教师不仅是学习型组织创建工作的主要参与者，同时还是学习型延庆建设的宣传者。2008 年以来，指导教师编办了《延庆社区教育报》；在《延庆报》开设了《创建学习型延庆知识问答》专栏，创办了延庆终身学习网站；多次承办延庆“全民终身学习周”、“全民读书日”等大型宣传活动，编办了《创建学习型延庆手册》，编印《延庆县社区教育报》，编写了《延庆学习型组织案例集》，撰写了《指导教师论文集》，在各种活动中，发放各种宣传材料 4 万份，为营造创建氛围发挥了重要作用。

(2) 做创建指导者。几年来，学习型组织指导教师按照学习型组织指导流程，做好“五个环节”的工作。

第一环节：深入创建单位做好动员工作，激发创建动力，了解创建需求。

第二环节：指导各创建单位准确解读各类市级学习型组织指标体系，明确创建档案要求，细化创建指标，规范创建档案。

第三环节：集中分类视导全县创建单位，指出问题，查漏补缺，以查促建。

第四环节：根据视导情况，对学习型组织创建工作先进单位进行阶段评估。

第五环节：评估结束后，有针对性地写出评估回复意见，指导下一步创建工作。

(3) 做理论普及者

学习型组织指导教师采取集中分类培训与分散具体辅导相结合的方式，在全县 100 多个乡镇、村、社区、机关事业单位进行理论普及工作。仅 2008——2009 年，县级指导教师分别深入单位培训 50 次，

直接受众 3000 多人。通过指导教师两年的不懈努力，学习型组织的理论在各单位的理解和认同率普遍提高。

4. 知识管理

学习型组织指导教师建设采用了知识管理的方式，注重将学习型组织管理方式内化。

(1) 进行流程管理：学习型组织指导教师按照学习办制定的全县年度工作计划和学习型组织管理部的工作计划开展工作，按照中心的总体要求对创建单位进行讲课、视导、评估，每做一项工作都做到了计划在前，总结在后，工作中有交流，工作结束后有反思，形成了较为规范的指导流程，建立了理论辅导、视导、评估工作记录，形成了丰富的文字性材料。

(2) 建立教师资源库。指导教师建立个人成长档案，制定个人愿景，设计个人职业生涯规划，展示个人成长轨迹。

(3) 建立知识共享平台。为指导教师搭建展示的平台、交流的平台、学习平台，开设“学习讲坛”；在“终身教育网站”中设立学习型组织版块；编办《延庆社区教育报》，成立各种学习小团队。通过多种平台建设，做到学习材料共享，专家课件共享，个人智慧共享。

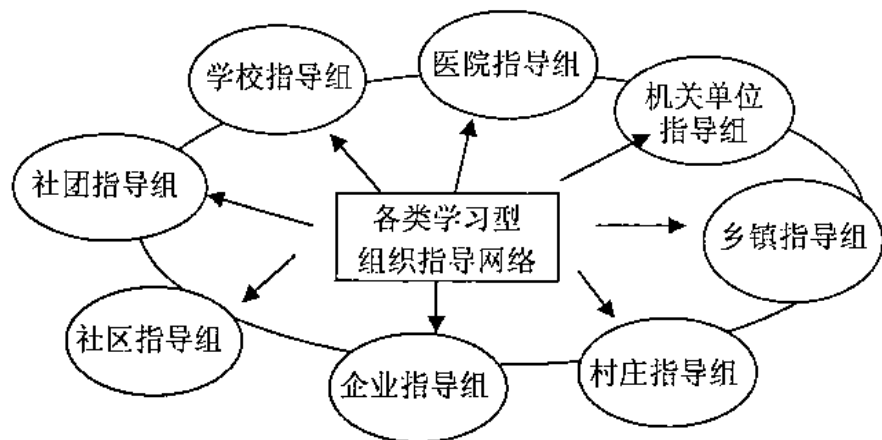
(4) 固化学习成果。将指导教师各种学习经验总结汇总，形成固化材料。编写《学习型延庆文件、制度汇编》、《创建学习型延庆工作手册》、《社区教育论文集》、《社区教育在延庆》、《指导教师论文集》、《团队学习手册》等相关书籍。

(5) 形成科研成果。在积极推动学习型组织创建工作的同时，学习型组织指导教师积极参与学习型延庆创建工作方法与途径的研究。2006 年——2009 年期间，学习型组织指导教师共承担了北京市教育科学研究院课题组“北京市学习型城市与学习型组织建设项目”7 项子课题，其中二等奖 3 篇，三等奖两篇其余两篇获得北京市教科

院课题组好评。几年来指导教师在校级刊物《延庆教育》上发表论文 34 篇, 编辑《社区教育在延庆》20 万字, 配合全县农村劳动力扫盲工作编写《延庆地区文化技术课本》(上下册), 弥补了农村社区教育教材的空缺。

三、学习型组织指导教师队伍建设成效

(一) 形成了合理的创建指导网络。根据全县 10 类学习型组织创建情况, 按照牵头单位的管理网络, 学习型组织指导教师积极配合牵头单位进行工作管理, 与市级专家的指导下, 形成清晰的指导网络。



(二) 形成了明晰的团队共同愿景

几年来, 中心用先进的学习型组织理论做指导, 通过知识共享, 建立合作

反思机制等措施, 拉动了组织发展, 逐渐形成了个人愿景、团队愿景和组织愿景合为一体的理想效果, “多元多能、高度高效” 不仅成为每个指导教师工作工作要求, 更成为每个教职工共同向往与追求的职业目标, “搭建便捷高效的学习平台, 修炼和谐温馨的心灵家园” 已成为每位指导教师心中的共同愿景。

(三) 队伍功能不断强化。通过几年的工作实践, 社区教育中心

学习型组织指导教师的素质明显提高，指导能力进一步增强。截止到目前，指导教师共参与视导了 100 多个单位，评估了 19 个机关事业单位、24 所学校、3 家企业、1 个社团，5 个社区、8 个乡镇，800 多户家庭，为学习型延庆创建工作发挥了重要作用。延庆的这种做法，已经得到北京市学习型组织专家的认可和北京市教委领导的高度评价。

总之，社区教育中心学习型组织指导教师队伍能够从无到有，从一个人变成一个科室，从一个科室扩大成一个团队，从一个团队变成一个学校的重点工作，即得益于上级领导对学习型组织创建工作的高度重视，更得益于社区教育中心干部、教师思辨的意识和探索的精神。在北京建设“学习之都”建设工作中，能够在教师队伍中涌现出一支 20 多人从事学习型组织理论普及和实践指导的团队，这在北京市教育系统也是前所未有的，更应是独具特色的。

创建学习型学校，教师、学生、学校同发展

王爱华

2008 年以来，我县广泛开展了各类学习型组织建设工作。截止目前，已有 834 户家庭被评为学习型家庭，评出学习型学校先进单位 24 个，学习型医院先进单位 2 个，学习型乡镇先进单位 8 个，学习型新村 45 个，学习型机关先进单位 15 个，学习型事业单位 4 个，学习型企业 6 个，学习型社团 1 个。在各类学习型组织中，学校无论是创建率还是先进率都走在了其他行业的前面，为我县学习型组织建设工作的全面开展奠定了良好的基础。

一、我县学习型学校创建的基本情况

我县共有各类学校 63 个。目前，共有 24 所学校通过了学习型组织先进单位评估验收。其中包括，中学 9 个：一、二、三、四、五、六、八中，张山营中学，刘斌堡中学。小学 9 个：一、二、三、四小，八达岭小学，沈家营小学，太平庄小学，永宁小学，青少年活动中心。幼儿园 4 个：一、二、三、四幼。九年一贯制学校 2 个：十一学校，香营学校。通过学习型组织先进单位验收的学校占有所有学校的比例为：38%。

二、我县学习型学校建设分析

教育系统开展学习型组织创建的形势喜人，在对多所学校进行视导、评估验收过程中，我们看到了学校在创建工作中的优势，值得推广的很多做法，同时也发现某些学校在创建过程中需要改进的地方。

（一）学校开展创建工作的优势

1. 教委高度重视创建工作，各校创建工作能够有序开展

学习型组织建设是促进学校发展的一条有效途径。为了把学习型组织的先进理念真正落实到学校的各项工作中，教委在县委县政府提

出“各类学习型组织的创建率要达到 80%”的基础上,提出了“教育系统的创建率要达到 100%”,也就是说所有的学校都要进行学习型学校建设,并把学校是否参与创建作为对学校考核的一项指标。从这些要求上,我们看到教委对创建工作的认可和重视。为使学习型学校创建工作有效落实,教委杨书记亲自督战,教委党办具体负责,使各类学校的创建工作有序开展起来。

2. 学校重视创建工作,把此项工作作为促进学校发展的有利抓手

在参与评估的 24 所学校中,校领导能够充分认识学习型学校建设的重要意义,各校创建小组组长均由校长担任,全面负责创建工作,书记具体负责创建工作的落实。由于领导的重视与参与,学校创建工作的开展有了强大的力量支撑。在此种氛围之下,学校各团队、各部门把创建工作融于日常工作中,促进了教师个人、学生和学校的共同发展。

3. 教师的学习力很强,易形成学习的浓厚氛围

教师群体作为知识分子,在对理论的领悟能力、运用能力上都会走在前面。因而,在学习五项修炼基本理论之后,老师们把理论与自身实际相结合,无论是自我超越还是改善心智模式都有了很大改观。尤其可贵的是,教师们在团队学习过程中,采取深度汇谈策略,能够就一个问题深入研讨,寻求问题的最佳解决方案,为教育教学工作开创了新的局面。正因如此,教师们在个人愿景、团队愿景和学校共同愿景的感召下,形成了浓厚的学习氛围,有效地促进了工作的开展。

(二) 学校在创建工作中取得的成效

1. 创建工作促进了学校的管理变革

创建学习型学校工作的开展,有效地促进了学校的管理变革。校领导作为学校的管理者,树立了为教师发展服务的意识,由原来单一