

高	校	办	公	室
创	建	学	习	型
组	织	的	思	考

侯书栋 青格勒图

学校办公室作为一所高校最为核心的部门之一，发挥着参谋助手、信息枢纽、综合协调、监督落实以及对上对下、对内对外服务的功能。从某种程度上说，学校办公室的工作对一个学校正常工作的运转和长远的发展都起着重要作用。正是基于学校办公室在高校部门中所具有的特殊地位和功能，我们认为，学校办公室创建学习型组织是十分重要的。

#### 一、学校办公室如何创建学习型组织

学校办公室可以吸收学习型组织的理论和观念，结合自身的实际情况，有针对性地采取措施，有创造性地进行学习型组织的建设和探索。

第一，建立健全并充分利用办公室例会制度，赋予例会进行团体学习和建立共同愿景的功能。例会作为学校办公室成员沟通工作进展，通报工作安排，交流工作心得的有效途径，完全可以营造学习气氛，进行团体学习。利用例会，特别是通过工作交流，大家可以进一步明确共同愿景，形成许多好的工作思路和建议。增强办公室的凝聚力、战斗力，使大家在工作中团结一心，相互帮助，相互补台，共同提高。

第二，结合学校整体目标，共同提出学校办公室的奋斗目标；通过编写职位说明书，使组织目标和个人目标相结合。以中国人民大学为例，学校办公室围绕创建世界知名一流大学的奋斗目标和学校的中心工作，提出了建设一个充满活力、充满智慧、规范、高效、成熟的学校办公室，并提出“塑造学习型组织，创建智慧型校办”的口号。根据共同目标，办公室

通过编写每个成员的职位说明书，把整体职能分解到各科、各岗，职能到岗，责任到人，使组织的目标和个人的目标切实结合起来，使每个成员都成为组织发展不可或缺的部分，激发了成员将工作与事业结合的热情和信心。

第三，鼓励组织成员积极学习或参加各种培训，提高综合素质，有计划、有步骤地开展对全体工作人员的系列培训。学校办公室的工作职能和工作性质，要求其成员有较高的综合素质。而达到这个目标，有计划地、有针对性地、经常性地培训必不可少，不能“重使用、轻培训”。团体学习比个人学习有更大的益处，通过讨论和交流协助成员成为彼此学习的资源，分享彼此的知识和观点，激发出具有创新性的思想火花和富有建设性的意见，并有效地转化为组织的行为和成果。

第四，加强对外联络工作，积极开展校际交流活动，开阔成员的思路和视野，学习、借鉴兄弟院校的先进经验和做法。各个高校的学校办公室都有自己独特的工作方法和经验。通过校际的交流和学习，可以有效地提高自身的工作水平。

第五，鼓励成员结合实际工作进行研究，并将其制度化；同时在信息、资料、时间、硬件设施等方面创造“研究性学习”的良好条件。创建学习型组织，不是为了学习而学习，要学以致用，在学习中实践，在实践中学习。具体而言，应该鼓励学校办公室的每个成员结合本职工作进行学习、研究。

第六，采取日常管理与项目管理相结合的管理方式，将“金字塔式”的管理和“扁平

式”管理有机结合。一般来说,学校办公室作为学校的行政部门,大多采取“金字塔式”的垂直管理模式。而学习型组织则要求“地方为主”的扁平式管理,要求决策权下移。日常管理和项目管理相结合的方式可以减少组织的中间层次,便于决策层和操作层及时沟通,了解最新的和全面的情况。同时,项目管理能使普通成员参与到某些事项的决策和执行过程中,也调动了成员的积极性,从而产生创新性的成果。

## 二、学校办公室创建学习型组织需把握的几个问题

第一,领导者的重视、积极推动、以身作则和带头学习研究,是创建学习型组织的关键。在创建学习型组织时,组织的领导者发挥着关键的推动作用。学习型组织的理念、设计、规划和实施,对成员的激励、帮助和协调,运用整体系统思考,都是由领导者来完成的,领导者不仅是思想家,更是行动家,要以身作则,带头学习和研究,同时帮助其他成员勤学、好学、会学、乐学;要努力创造良好的学习环境和学习氛围,实现办公室全员学习、全过程学习和团队学习。

第二,进行能力建设,提高办公室成员的综合素质,是创建学习型组织的着力点。人力资源是最可宝贵的资源,是各项工作成功的法宝。一流大学离不开一流的学校办公室;一流的办公室工作水平,离不开一流的人员素质。在推进学校办公室各项工作不断向前发展的过程中,要致力于加强全体人员的能力建设,推进整体素质的提高。

第三,通过提倡学习、鼓励学习,来营造热爱学习、善于学习的良好氛围,通过倡导“工作学习化”和“学习工作化”来解决工作和学习之间的冲突,是创建学习型组织的有效途径。工作为我们提供了把已有的知识和正在学习的知识付诸实践的平台。要把学习当作工作的一部分来看待,努力解决好工作和学习的矛盾,从工作中学习,在学习中工作,以工作促进学习,以学习提高工作。工作越多越深入,学习的收获就越多越深刻。要努力超越事务性工作,从反复中探寻规律,从繁琐中总结经验。根据成员的不同特点,有针对性地进行初始型学习、增进型学习和变革型学习,避免产生学习没有效果,甚至出现反作用的情况出现。

第四,通过把学校目标、办公室目标和个

人目标有机结合起来,确立共同目标,激发成员的内在愿望和动力,增强使命感,把“适应性学习”变为“创造性学习”,是创建学习型组织的有力保证。“学习”本身就包含着“学”和“习”两个过程。“学”是吸收知识,由“不知”到“知”的过程;“习”是运用知识进行实践,由“知”到“行”的过程。所以“学习”内在地包含“适应性学习”和“创造性学习”。学习不仅是要认识环境、适应环境,还要有所创造,不能仅仅为了学习而学习。并不是所有的学习都是有效的,有的学习没有丝毫效果,有的学习可能还是有害的。而通过创造性的学习,可以获得有利的竞争优势。

第五,通过组织学习和团体学习,集思广益,获得高于个人智慧的团体智慧和办公室整体协调的行动能力,不断建设“智慧型校办”,为学校事业发展服务,是创建学习型组织的重要目标。团体学习从“深度会谈”和“讨论”开始,“深度会谈”是团体的所有成员说出各自心中的假设,消除自我防卫心理,进行共同思考的过程。通过团体学习,不仅能加强成员之间相互沟通的能力,也提高了成员之间整体的协调能力,使大家能够相互支持、相互补台。学校办公室的工作常常是任务重、时间紧、头绪多,成员之间具备了这种良好的沟通和搭配能力,能够出色地完成各项任务。

第六,努力进行系统思考,把本部门的工作放在学校整体的、全局的、长远的工作中考虑,突破狭隘的部门主义,避免只见树木、不见森林,是创建学习型组织的思维方式。系统思维是一种科学的思维方式,以系统观来理解人与人之间、人与组织之间、组织与外部世界之间的联系,从只看局部到看到整体,从静态思考到动态思考。学校办公室在全校工作中发挥着参谋助手、信息枢纽、综合协调、督促落实、对内对外、对上对下的服务的职能。学校办公室从学校的利益出发,对各部门、各单位的管理行为进行调节,把学校各方面工作有机联系起来,从而提高学校管理系统的整体效能。可以说,学校办公室的工作超越了各个职能部门的业务职责而具有宏观综合管理的全局意义。这就要求学校办公室的成员,特别是办公室的领导,要从学校发展的整体、全局和长远角度考虑问题,考虑工作,努力超越繁琐的日常事务,扩大思考的范围,抓住关键问题和重要环节。□

(作者单位:中国人民大学学校办公室)