

營造學習型組織學校： 教育行政人員應有的體認與策略

討論人：秦夢群

國立政治大學教育研究所所長

組織如同百川，必須時時有活水注入，而學習即是使其能力不斷蛻變，以因應時代潮流的不二法門。

在提到學習型組織學校之前，茲先探討學習型組織的意義與特徵：

對於學習型組織的定義，國內外的定義如下：Senge（1990）認為，所謂「學習組織」（learning organization）乃為組織中的個體能不斷的交互學習，以完整的解決組織問題，並促使教育人員心悅誠服的對問題解決方案接納，同時也因對「思考力量」（idea power）的尊重，創意的思維能不斷的擴散於組織，以使整個組織成為學習的文化，組織不斷注入活水，學校或教育行政組織在成員的相互學習中，更新組織傳統，達到組織發展的目的；Senge亦指出，有效學習型領導能夠激發組織成員加強學習，延伸這種學習型領導將激發學校組織成員之間的相互學習，產生校長、老師與學生彼此良性溝通機制，而形成整個學校的學習氣氛與文化，稱之為學習型組織（Senge，1990；郭昭佑、陳美如，民 84；黃乃熒，民 84）。

Garvin（1993）指出，學習型組織係指組織精於創造、獲取以及轉移知識，並修正組織行為以反應新知識與新視野。

Robbins（1996）指出，學習型組織乃指一個組織，已經發展出對環境與改變的持續能力。

孫本初（民 84）認為，學習型組織是種全體動員的學習，其學習的層次從個人、團隊、擴及至組織全體，而學習的歷程是動態的、持續的、並無終止的極境。

高淑慧（民 84）指出，學習型組織是種心靈的轉換，即成員

在組織中透過心靈上的潛移默化，由工作中活出生命的意義，獲得真正的學習。透過學習，重新創造自我，認知這個世界及自我與世界的關係，具備關照全體的能力及擴展創造未來的能力。

吳清山（民 86）認為，學習型組織係指一個組織能持續不斷的學習，以及運用系統性思考從事各種不同的實驗與問題解決，進而增強個人知識與經驗和改變整個組織行為，以強化組織變革和創新的能力。

綜合中外學者的看法，學習型組織的定義歸納下來有以下幾個重點：一、學習型組織追求新知，以因應變革。二、學習型組織重視團隊工作的方式。三、學習型組織重視系統性思考，以觀照整體解決組織問題。

關於學習型組織的特徵，中外文獻中較具代表性如下：Mumford（1991）指出，有效學習組織學習必須建立在個人學習之上。持續性的以工作為中心的學習，是建立在交互作用、實務、整合、以及重複的連續過程。學習型組織應針對改善個人能力，進而認識及利用學習機會。

Isaacson & Bamburg（1992）指出，學校欲獲得有意義的變革以及轉換成為自我更新的學習型組織，必須發展五項修練：1.自我超越；2.改善心智模式；3.分享願景；4.團隊學習；5.系統性思考。

Otala（1995）指出，學習型組織包括下列要素：1.了解組織內部優點、缺點以及威脅；2.開放式管理；3.流線型組織運作過程；4.團隊精神；5.終身學習的理念；6.免除焦慮；7.充分授權；8.成員具有持續致力於改進的動機。

楊碩英（民 85）指出，要在變化快速而複雜環境中，邁向學習型組織必須以五項修練以提昇兩套基本能力：其一、應變的能力，以「改善心智模式」、「團隊學習」與系統思考為主；其二、實現內心偉大願景、自創未來的能力，以「自我超越」和「建立共同願景為主」。

黃淑馨（民 86）指出，學校成為學習型組織，是教育改革的基本要件。其發展策略如下：1.有計劃促進學校教育的革新，建立學校共同願景；2.重視教學領導與教學視導工作；3.建立學校成

為學習社區。

吳清山（民 86）認為，學習型組織之特徵，可歸納如下：1. 持續的學習；2. 系統的思考；3. 開放的文化；4. 工作的激勵；5. 不斷的嘗試。

綜合上述中外文獻，對於學習型組織的特徵可歸納為以下幾方面。在學習方面包括：持續不斷的學習、團隊學習以及終身學習理念；在組織方面包括：良好的組織文化、進步的文化、開放的文化、免除恐懼、支持的氣氛等等；在個人方面包括：成就動機、專業能力提昇、自我超越、改善心智模式、系統思考等等；在環境方面包括：資訊流通、感應環境、資源的利用等。換言之，學習型組織在學習方面，抱持的是不斷學習的信念；在組織結構方面，秉持的是良好的組織氣氛與組織文化；在個人方面，堅持的是自我的超越與專業的提昇；在目標與環境方面，則是願景的塑立與環境的感應。

綜上所述，可知學校要成為學習型組織，應該具備以下的條件：1. 明確可行的目標：使得組織內的成員能夠清楚了解組織的方向，而目標的設定則由領導者與成員共同努力產生。2. 良好的組織文化：使得成員能共同建立願景，以達成團隊學習的目標。3. 流暢的資訊系統：使得成員因資訊的完備而作系統性思考，並不斷的反省與思考。4. 自我超越的個人：組織若想有強大的競爭力，成員自我超越的意願極為重要。他們在鼓勵創新的團體中，互相衝擊以改變既存的心智模式，以使組織脫胎換骨。

教育行政人員掌控學校的日常經營，其作為往往決定學校是否能真正成為學習型組織。根據研究（如 West, 1994; Kerka, 1995）官僚作風、科層體制、單向溝通、與獨裁的領導行為，皆是學習型組織的殺手。它們造成學校成員因為無力感而拒絕學習，進而無法改變其心智模式，養成狹隘的視野，而組織的創新能力遂大為減弱。

因此，若說教師是學習型學校的行動者，則行政人員則扮演催化劑的角色。教師即使再想創新，但多半抵不住大環境的牽制。若想使學校蛻變為學習型的組織，則需教師與行政人員緊密結合，如此才能收點睛之效；而後者的發動意願相當重要。綜而言之，行政者可採以下幾種策略，以誘導教師共創學習型組織：

一、培養學校成員系統性思考的能力

顧名思義，系統性思考係指各種能洞察資訊與事件的關連性，透過整體的思維結構，以了解組織各種行為的變化過程。在此後現代社會中，不但價值多元化、資訊多樣化，組織也開始呈現開放化的趨勢。若秉持以往單線或片段的思考方式，整個決策過程必定僵化，而形成制式的本位主義。因此，本持宏觀的思考，才能跳脫窠臼加以創新，開展出組織的新風貌。

系統性思考的特質在整體洞察現象之呈現。即以體罰學生為例，以往片段局部的思考即在「學生不聽話就應加以撻伐」的邏輯上；此種看法在日漸多元化的社會中已不被接受。因此，組織成員應從整體性出發，系統性思考此種現象。考慮因素包括教師的態度、學生背景、體罰的正當性，乃至其他處置方式的可能性與適切性等。不能說學生不聽話就應加以體罰，其中諸多考慮因素，皆應列為系統性思考的洞察過程中。

二、團隊學習的實踐

在我國學校的文化中，教師每天忙於教學，鮮少願意對現狀加以檢討後改革。此時，行政者必須起帶頭作用，結合教師、家長，甚而學生，共同為學校日後發展共同努力。其基本態度是聽取每位成員的意見，並鼓勵提出新想法、新觀念，以帶領組織走出瓶頸。在過程中，各種技術可加以採用，其中如腦力激盪術(brain storming)。特色在最初階段由成員提出各種看法，其他人不得加以論斷），皆可使成員在自由的心境中提供所見，進而找出解決問題之用。例如在解決校園暴力問題上，學校成員除提供己見外，尚可向校外專家或相關資訊來源（如網路）加以請教。也唯有透過團隊學習的方式，所產生之策略才較能符合多數人的期盼。他可能並非最好，但所產生之反彈較小且較具創新性。

三、激勵成員自我超越

當學校成員初進組織時，多半懷抱不同程度的理想。然日久天長，在僵化的環境制度下，多半最後胎死腹中。基於扮演催化者的角色，行政者應提供不斷的刺激與學習機會，鼓勵成員在不同議題上自我超越。其中，容忍誤失與錯誤極為重要。此因在自我超越的過程中，必須有新的嘗試，失敗在所難免，行政者應適度加以鼓勵。

在此過程中，成員必須先經由摸索後才能有創新理念。基於此，行政者適時的提供資訊就極為重要。在多元化的社會中，各種聲音充斥坊間，然而組織成員卻因客觀因素限制而無法完全接受。行政者可以藉行政之便，盡力搜求資訊，如此才能在充分溝通的管道中，求出最佳的策略。

以往學校成員不是不願學習，而是當其嘗試時，多半未受到行政者的幫助，甚而遭受抵制。為激勵學校成員自我超越，其任何之求新的行為，皆應受到肯定，如此才能產生強烈的動機，一起為學校建立共同願景。

最後，學校行政者必須要注意的是，學習型組織的最終目標乃在建立「雙圈回饋組織」而非「單圈回饋組織」。後者僅是例行性的學習完成組織目標（如體罰會被家長告，所以不要做）；前者是利用過往經驗，重新學習以建立新組織目標、價值，使組織做基本上的改變。即以體罰為例，家長抗議只是引子，接下來的學習過程可能包括是否應體罰，學校新作法之建立等。也唯有如此，才不致頭痛醫頭，而真正符合多元社會的潮流。

參考文獻

- 吳清山（民 86）。學習型組織理論其對教育革新的啟示。國教月刊，23(2)，60-68。
- 孫本初（民 84）。學習型組織的內涵與應用。空大行政學報，3，1-17。
- 高淑慧（民 84）。學習型組織之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。未出版。
- 秦夢群（民 82）。教育行政理論與應用。台北市：五南。
- 秦夢群（民 86）。教育行政－實務部分。台北市：五南。
- 郭昭佑、陳美如（民 84）。一個發展性的概念－學習型組織對教育行政領導的啟示。研習資訊，12(6)，60-63。
- 黃乃熒（民 84）。一個發展的概念－「學習性領導」在教育行政上的啟示。教育研究資訊，3(1)，64-74。
- 楊碩生（民 85）。學習型組織 Q&A。輯於齊若蘭譯，第五項修練－共創學習經驗。台北市：天下文化