

國立教育研究院籌備處
第 104 期國小主任儲訓班專題研究

建立學習型學校之個案研究

指導教授：洪若烈博士

組 員：陳來添 蔡明麟 胡文仲 吳書璧

李謀正 陳丁魁

建立學習型學校之個案研究

壹、緒論

一、研究動機

近年來，面對後現代時期的不確定及多元變動的趨勢下，國內的教育環境與生態也面臨了前所未有的大變革，教育政策的鬆綁、九年一貫教育政策的推行、家長教育選擇權與參與權的提升、多元化的師資培訓管道、與多元入學方案的實施，姑且不論教育政策的良窳，確已對以往傳統且封閉保守的教育環境造成了極大的衝擊。為提昇學校的教育品質與效能，教育界也試圖將企業界的理論應用於學校的管理與經營。

美國麻省理工學院 Senger 教授所於 1990 年所出版的「第五項修練：學習型組織的藝術與實務」一書之後，引起了廣大的迴響，使得許多企業組織紛紛轉型為學習型組織，以因應經濟環境的劇烈競爭與變革並獲致相當的成果。而現代的學校也應該是一所「學習型學校」，因在學習型學校中，學校的成員才能持續不斷的學習，以及運用系統思考來從事各種不同的行動研究和問題解決，並透過自我專業成長與團隊學習的方式來增加成員個人的知識與經驗，改變組織的文化與行爲，以強化學校組織變革和創新的能力，使學校適應變遷快速的現代社會。

面對時代的變革與需求，教育改革就像一把蔓燒的野火，在世界各國如火如荼的展開。如美國自 1985 年「全國卓越教育委員會」(National Commission on Excellence in Education) 提出「國家在危機中」(A Nation at Risk) 的教育改革報告書之後，即展開全美教育的改革努力。而近年來，更將教育視為國家提昇競爭力之關鍵，柯林頓總統為確保美國在未來世界的領導地位，曾提出了「教育的三大目標與十項原則」(Three Goals and Ten Principles for Education) 作為其任內教育改革的新藍圖與具體的行動主張(孫志麟，1998)。而在美國 2001 年初等及中等教育修正法中，聯邦特以「No Child Left Behind」為標題，來突顯此次修法的重要理念，以「沒有小孩落後」做為訴求，成為二十一世紀美國教育的目標。布希政府則持續推動以績效責任、標準、測驗及選擇這四主要議題做為教育的政策方向與內容。可見自 80 年代以來無論是聯邦教育部對於教育管理體制的鬆綁、推行學校本位管理、增加家長對教育的選擇權、或是以學力標準測驗確保與增進學生的學習成效、強化師資的檢定確保教師教學的效能，各項的教育措施均在於追求卓越，提升教育的品質(蔡

正文，2002)。

值此國內外教改風起雲湧之際，企業界組織管理的理論也漸被應用於教育組織中，如全面品質管理理論、學習型組織理論、人力資源管理理論與知識經濟及知識管理等，而其中「學習型組織」(learning organization) 理念，在 Senge (1990) 等學者的大力提倡之下，受到民間企業界極大的重視與迴響，政府為落實行政院教改會於民國八十五年所提「教育改革總諮議報告書」中建立終身學習的社會之理想，亦於民國八十七發表了「邁向學習社會」白皮書，並將該年訂為終身學習年。在此白皮書中，揭櫫了建立終身學習社會具體實施方案，其中有關提出發展各類型學習組織，更被視為邁向學習社會的重要關鍵，以因應終身學習時代的到來，提昇與強化國民整體之素質。因此，建立各類型的學習型組織已蔚為政府與民間企業團體進行組織變革與再造的風潮(教育部，1998)。國內外各學者專家也紛紛探討如何將學習型組織具體落實於教育組織中，而開始有了「學習型學校」(The Learning School) 的倡議。Issaacson 與 Bamberg(1992)在「學校能成為學習型組織嗎？」(Can Schools Become Learning Organization) 一文中提到，相信透過 Senge 提供的五項修練，可以使教育人員達到有意義的改變，使學校成為學習型組織。英國學者 Southworth 於 1994 年發表一篇名為「學習型學校」(The Learning School) 的論文，在文中他指出「學習型學校」應具備下列各項特徵：1、重視學生的學習活動。2、學校教師應能不斷的學習。3、鼓勵教師和其他同仁共同合作或相互學習。4、學校為一學習系統的組織。5、學校領導者應為學習領導者 (Southworth, 1994)，在 Southworth 的學習型學校中，組織中的成員皆為學習者，將學習視為主要的工作與任務，除重視學習外，亦能持續不斷學習、充分合作學習。而在 2000 年，Senge 在教育界人士的期望下，更將學習的目光拉回了學習的根源地：學校。在其所著的「學習型學校」(School that learn) 一書中，將學習型組織的五項修練應用在學校、教室、與社區的運作上，將教師、家長與學生加以聯繫，形成鍊結，由學校擴展到社區中，織成綿密的學習網絡，而由於「學習型組織」對「組織學習」的長期承諾與學校的教育宗旨切合，也受到很多教育工作者的支持。國內學者歐用生 (1998) 也認為，建立學習型學校是邁向學習社會的重要過程，尤其今日學校自主的呼聲甚囂塵上，學校中的所有成員要人人學習、處處學習，發展增權增能，進一步凝聚精神的奉獻，使學校充滿生機活力，迎接新世紀的來臨。

因此，將學習型組織加以應用推廣及具體落實於國民小學之中，以協助教師成為一位學習型教師，進而建立起學習型班級，促進學習型學校的發展，使得學校教育在面對諸多的變革與未來環境的不確定性時，能發揮出極大的效用，乃為從事本研究的動機。

二、研究目的

根據上述研究背景與動機，本研究目建立學習型學校策略之分析，並採用文獻分析法及個案研究方式進行策略訪談和分析，以利未來建構出學習型學校，提昇教育的品質。茲將本研究目的分述如下：

(一)了解個案學校建立學習型組織的必要性：

- 1.了解學習型組織在個案學校適用程度及其啓示。
- 2.了解個案學校建立學習型組織的有利條件。

(二)了解個案學校建立學習型組織時的困境與因應之道。

(三)了解個案學校建立學習型組織的可行策略。

(四)將本研究之結果供教育行政機關推展學習型學校時參考應用。

三、名詞釋義

(一)學習型組織

是一個不斷在學習和轉化的組織，組織中的成員能學習如何去學習，並將所學應用於工作，改善僵化的心靈與成見，培養具有創新，前瞻性與擴散性的系統思考，使組織能適應環境變遷並增進組織文化之變革與成長。Senge 提出成爲學習型組織的五大修練其主要內涵如下：

1.系統思考 (system thinking)

系統思考是一套思考的架構，可幫助我們認清整個環境變化型態，以及確認問題形成背後的真正原因，使我們能夠有效的掌握變化，而且也能夠解釋複雜的情境。

2.自我超越 (personal mastery)

自我超越是一種個人強烈的願景及追求真理的承諾，它提供個人創作和超越的能力，能夠不斷實現個人內心深處最想實現的願望，由於個人的不斷精進，以及強烈的使命感和責任感，進而促使整個組織的成長與發展。

3.改善心智模式 (improving mental models)

心智模式常常是個人內心根深柢固，且會影響到我們如何去理解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見，甚至圖像、印象。爲了改善心智模式，必須時時反觀自省，宣照自己內心世界，透視內心的感受。

4. 建立共同願景 (building shared vision)

共同願景是一種成員對組織未來發展的共同願望、理想、遠景或目標，一個組織中有了共同願景，成員才會積極投入，爲共同目標而努力，以確保組織的永續經營。

5. 團隊學習 (team learning)

在現代組織中，學習的基本單位是團隊而不是個人，除非團隊能夠學習，否則組織也無法學習。團隊的學習，是一個團隊的所有成員攤出心中的假設，進而一起思考的能力。

(二) 學習型學校

以學習型組織的意涵與五項修練爲基礎，將學校營建成學習型組織，使學校成員人人均是成功的學習者、藉由個人學習、組織學習來建立學校學習的文化，進一步成爲社區的學習中心，以引領知識的生產及文化的變革。

貳、文獻探討

一、學習型學校的理論分析

學習型學校建基於學習型組織，藉由聖吉統整前人的著作，在 1990 年提出學習型組織的概念之後，引起學術界與實務界的重視與廣大的迴響。聖吉在「第五項修練」一書中所提到的學習型組織是在描述一種能藉由不斷的學習，強調組織成員共同的參與，能適應競爭激烈且快速變遷的環境，培養全新開放的思考方式，全力實現共同願望且具有持續擴展與創造其未來能力的組織。爲對學習型組織的概念有一基本的瞭解，以下就學習型組織的意義、學習型組織的特徵、組織學習的障礙與學習型組織的五項修練，最後則爲學習型學校的相關概念，依序來做一整理和探討：

(一) 學習型組織的意義

學習型組織的意義爲何？聖吉本人並未給予下一個明確的理論或操作型定義，只說明了學習型組織是指：「組織成員能持續不斷地學習及擴展其

能力，創造其渴望的結果，培養新的思考形式，實現共同的願景，是一種兢兢業業於創造未來的組織」(Senge, 1990)。而國內外學者、企業界在驚艷於學習型組織強大之學習、創新、適應與競爭力之餘，紛紛以追求聖杯的型態來追求學習型組織的建構歷程(孫本初, 1995)，此一熱潮雖能掌握 Senge 學習型組織的精神要義，但各因其研究領域之不同而有所不同的領會與詮釋。以下就國內外學者對學習型組織的定義如下：

1. 國外方面

Garvin (1993) 認為學習型組織是一個善於取得、創造知識並加以應用轉換的組織，並藉此以修正組織之行為以反應新知並提昇組織的洞察力與適應力。

Marsick 與 Watkins (1993) 認為學習型組織具備了學習和轉化的能力，組織的學習發生在個人、工作團隊及組織整體相關的環境互動中，不僅成員能創造、合作、學習與分享、學習的結果也能應用於實際工作，而促使組織持續的創新與成長。

Bennett 與 O'Brien (1994) 將學習型組織界定為一種能將學習、調適及變遷能力融入為組織文化的組織，因此在組織文化中之價值、政策、實踐、體制、及結構等均能有助於所屬員工去進行學習。

Daft (1995) 將學習型組織界定為有關組織性質與員工角色的一種信念、哲學，在組織中的每個人均能認清問題的中心，勇於試驗並能解決問題，使組織能不斷的改進成長，以增進組織的能力。

Marquardt (1996) 認為學習型組織是一個具備強大學習能力的組織，能持續地從事知識的蒐集、管理與應用，以達到成功的目的地。

2. 國內方面

孫本初 (1995) 把學習型組織定義為一種不斷在學習和轉化的組織，學習的起點由個人、工作團隊、擴及到整個組織及其互動的社群之中，學習是一種動態持續的過程並與工作結合，學習的結果將導致知識、信念、行為的改變，並且可以強化組織的創新和成長能力。

朱愛群 (1997) 將學習型組織視為一個團體，此一團體善於創新，學習並轉化知識，經由組織成員與菁英的學習及其知能的改變促成一個團隊

做必要的調整，以便能創造知識，運用知識、轉化知識，因而能持續其整體的生命力與適應力。

吳清山(1997)指出，學習型組織是指一個組織能夠持續不斷的學習，以及運用系統思考從事各種不同的實驗與問題解決，進而增進個人知識與經驗以改變整個組織行爲，強化組織變革和創新的能力。

楊國德(1998)認爲學習型組織係指組織能支持成員的學習活動，同時組織的功能、結構與文化亦能持續創新與成長，最終目的在導致成員與組織同時進步發展。

魏惠娟(1998)綜合各家說法認爲學習型組織的核心概念爲改變，講求持續的學習，轉化與改變，是一種演進的過程，而不是終結的狀態；學習重視知行合一，不只要獲得知識，更要創造與轉化知識，成員的學習結果必須變成組織的行爲。

林新發(1999)指出學習型組織能夠不斷學習，以及運用系統思考模式嘗試各種不同的問題解決方案，進而強化及擴充個人的知識和經驗並改變整體組織行爲，以增進組織的適應力。

黃富順(1998)認爲學習型組織能加強個體與團體的學習氣氛，採取有效策略，促進個人在組織目的的達成下持續的學習，因而使個人不斷地成長；同時組織的功能、結構與文化亦不斷的創新與成長，而導致成員與組織同步發展。

由上可知，學者們雖因側重的角度不同而有些微差別，但均不脫離強調：組織須持續不斷的學習(如 Marquardt、Marsick & Watkins、吳清山、林新發、黃富順等)、組織中知識的創新與應用(Garvin、朱愛群、魏惠娟)、組織文化的改變(Bennett & O'Brien、楊國德)、組織的調適與成長(Jashapara)以及成員心態信仰的轉化(Daft、孫本初)，因此，本研究將學習型組織定義成是一個不斷在學習和轉化的組織，組織中的成員能學習如何去學習，並將所學應用於工作，改善僵化的心靈與成見，培養具有創新，前瞻性與擴散性的系統思考，使組織能適應環境變遷並增進組織文化之變革與成長。

(二) 學習型組織的特徵

究竟組織須具備哪些特徵才算是學習型組織，國內外學者們對學習型組織的特性、要素與特徵所持的看法也各有其見解與特色，茲分述如後：

Marsick 與 Watkins (1994) 以七個 C 指出學習型組織的七個特性：1、持續不斷的學習 (continuous)。2、親密合作的關係 (collaborative)。3、彼此聯繫的網路 (connected)。4 集體共享的觀念 (collective)。5、創新發展的精神 (creative)。6、系統存取的方法 (capture and codified)。7、建立能力的目的 (capacity building)。

Kerka (1995) 指出，如果組織具備下面的特徵，則任何型式的組織均能成爲學習型組織：1、提供不斷學習的機會。2、利用學習達到組織的目標。3、聯結個人與組織的表現。4、促進面質與對話。5、勇於革新創新，使成爲活力與再生的來源。6、不斷的知覺感應環境。

魏惠娟 (1998) 認爲學習型組織有以下之特色：1、重視改進。2、不斷的實驗，而不是在尋找最後的答案。3、尋思設計行動新方案，不是防衛傳統的做法。4、組織成員寧有爭論，不保持沈默。5、鼓勵懷疑並發現矛盾，而不是去除它。6、視策略性的改變爲學習必經之路。

黃富順 (1998) 指出學習型組織有幾個重要的特徵：1、個人發展與組織發展相結。2、成員學習與組織學習同步發生。3、成員相互合作、互相學習，進行團隊的學習。即由個別、團隊到組織的學習。4、組織具有鼓勵成員學習的氣氛與制度。5、成員對組織的未來具有共同的願景。6、組織不斷地、有效地因應改變，沒有終止。7、學習與工作相結合。8、成員具有主動學習的責任。9、重視系統思考。10、其目的在使組織不斷地因應改變，提高效率，而得以永續生存與發展。

吳清山 (1997) 認爲學習型組織的特徵可歸納爲：1、持續的學習：它重視組織不斷的學習，以建構新的組織，增加對外在挑戰和應變的能力。2、系統的思考：必須用系統的和整體觀，才能有助於問題的解決。3、開放的文化：組織成員彼此接納、坦承相見、相互信任。4、工作的激勵：提供成員工作回饋，以激發成員潛能，促使組織革新。5、不斷的嘗試：能夠承擔風險，勇於嘗試，吸收經驗，使組織具強大的適應力及創新力。

綜上所述，學習型組織的特徵可歸納爲幾方面：

- 1.在組織的目標方面：凝聚成員共識、建立共同願景，組織目標具體明確。
- 2.組織文化方面：具有參與、合作、支持、分享的組織文化，鼓勵嘗試與創新。

- 3.在環境方面：有完善的學習環境與設施，強化資訊的流通，資源的利用。
- 4.在學習方面：具有完善的訓練與學習系統，能讓成員專業成長的管道，使組織能持續不斷的學習、團隊學習以及終身學習。
- 5.在個人方面：具有成就動機，能自我成長、自我超越以提昇專業能力，能自我反思並運用系統思考。
- 6.在領導方面：實行人性化的領導，參與式領導，與轉化領導來激勵成員成長，激發成員智能，兼重組織目標的達成與個人需求的滿足。

亦即學習型組織的特徵乃在於組織具有強大的學習、創作與應用的能力，它透過其特有的組織學習途徑使組織不斷轉化、昇華、修正與創造，來形成良好的組織文化，增進組織的效能。在組織中，成員能自我超越、勇於創新與嘗試、彼此間重視資訊分享與溝通，並強調共同願景的塑造與實現，而使組織能順應變遷與永續發展。

(三) 組織學習的障礙

Senge (1990) 指出，大多數的組織因為本身結構設計、管理及工作界定方式、以及成員長久以來所習於的僵化性思考與反應模式，使得組織出現了學習的障礙，這些組織學習的障礙包括以下七項 (Senge, 1990; 郭進隆譯, 1994)：

1. 本位主義侷限思考的限制 (I Am My Position)

長久以來由於科層體制的層級節制與組織功能導向的設計，使組織依功能切割，依層級劃分，缺乏結構性的溝通，所以組織成員常把自己的責任侷限在職務範圍內，造成個人自掃門前雪的本位主義心態，加深了組織學習的障礙。

2. 挫折外在歸因 (The Enemy Is Out There)

「歸罪於外的態度」是本位主義侷限思考的副產品，組織成員慣用片斷思考推論整體，常常以「見樹不見林」的方式來看待外在世界，當任務無法達成時，常常因為人類潛意識自我防衛與保護的心態，將問題發生或造成失敗的原因歸咎於外在，而不會先檢討自己，忽略自身的因素與週遭環境的互動性。

3. 單打獨鬥的負責 (The Illusion of Taking Charge)

組織的領導者常認為自己應對危機提出解決方案以示負責，而忽略與其他組織成員共同思考來解決問題。

4.專注個別事件，缺乏創意（The Fixation on Events）

人常受限於單向、直線的思考方式，當組織產生問題時，只能針對問題提出治標的解決方案，未能學會以更具創意的方式徹底來解決問題。

5.煮蛙效應（The Parable of The boiled Frog）

意指組織成員失去對環境的覺察能力，即使危機已潛伏在旁仍不自知，缺乏對環境的初始敏感，一旦危機發生，只能坐視其造成傷害，卻一點應變與解決能力也沒有。Senge 的煮蛙寓言，說明了當組織在面對外在環境變化的威脅和危機時，因反應過慢，缺乏危機意識，終致走向失敗的困境。

6.從經驗中學習的錯覺（The Delusion of Learning From Experience）

直覺的經驗是人類最基礎也是最強而有力的學習方式，但有其時空的限制，超過了當下的時空範圍，便無法從經驗中學習，亦即行為的後果，往往在一段時間才會顯現，或發生在不相關的事物上，我們很難從經驗中去學習。

7.管理團隊的迷思（The Myth of Management Team）

在管理團隊中，大家都是意見的領袖，難免會有不同的觀點，有時為了維持團體凝聚力的表象，他們被迫在對自己所堅持的理想作某些讓步與妥協，這樣的結構性衝突，有時反而促成組織的加速毀滅。

此外，Marsick 與 Watkins（1994）則認為，阻礙創造學習型組織的因素有：1、心智模式的僵化。2、習得無助感。3、窄化式的學習。4、個人主義。5、恐懼的組織氣氛。6、僵化的官僚作風。

Kerka（1995）亦指出，阻礙組織成為學習型組織的障礙有：1、缺少有效的領導者。2、無力去改變既存的心智模式。3、學習的無助感。4、隧道式視野。5、恐懼的組織文化。

黃乃燊（1995）認為，阻礙行政學習的因素包括：1、科層體制阻礙學習角色的發展：結構與規則因素、權威的因素、本位因素、控制機制的因素。

2、組織政治遊戲阻礙學習：政治遊戲模糊問題的焦點、政治遊戲強調自我利益的擴張。3、文化價值的單一性阻礙學習。4、經驗法則常阻礙學習。

綜合以上學者的看法，研究者歸結阻礙組織學習的主要因素有：1、僵化的心智模式、單一的文化價值觀與科層體制阻礙學習角色的發展，造成了成員侷限思考、專注於個別事件、具有本位主義與歸罪於外的心態。2、缺乏強力的領導者與有效的決策模式，促使管理團隊產生功能迷失或流於領導者個人的單打獨鬥。3、封閉的組織環境、僵化的官僚作風、科層體制的層級分工，使組織成員喪失對環境變化的覺察能力。4、從經驗中學習的錯覺，造成組織學習效能之不彰。

(四) 學習型組織的五項修練

針對前述組織的學習障礙，Senge (1990) 提出了五項修練的策略來克服組織學習的障礙，使組織不斷學習創新，因應改變，得以永續生存和發展。此五項修練包括：系統思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景與團隊學習。

1. 系統思考 (System Thinking)

系統思考是指在面對複雜問題或事件時，應對問題或事件作整體考量，而不是對任何單獨部分深入的探討。

2. 自我超越 (Personal Mastery)

自我超越是指組織中的成員具自我挑戰的胸懷，能擴展個人的能力，釐清與確認自我之目標，集中精力，培養耐心，客觀的觀察現實，在面對挫折的情境，能激發個人的創造力，克服情緒性的退縮反應，並作適當的反省和調整。「自我超越」是個人成長的學習修練，精熟自我超越的人能以個人不斷學習為起點，不斷的擴展與追求自我心中願景之實現，它是學習型組織的精神基礎。只有透過個人學習，組織才能學習。

3. 改善心智模式 (Improving Mental Models)

心智模式在於我們心中根深蒂固的假設、成見、觀念、思模、甚至圖像、印象。也是一種處世的習慣思路，它就像眼境一樣，讓我們看見世界的圖像，卻也讓我們困在它所提供的世界圖像之中，無法了解還有其它看世界的眼境。因此，在改善心智模式的過程中，並非推翻原先的觀點，而

是找出原先觀點的角度，並加以檢視此一觀點如何影響我們的行為和決策；再進一步尋求新觀點與新角度的世界圖像的可能性與適用點，以適應不斷變遷的社會環境和推陳出新的科學技術。學習型組織將以組織對於互動關係與變化型態的共同心智模式為基礎，做出關鍵性的決策。

4. 建立共同願景 (Building Shared Vision)

「建立共同的願景」旨在凝聚組織成員的共同理念，透過由下而上的方式加強組織成員彼此之間的溝通與參與，以形成組織共同未來的景象，並將個人願景融入組織的願景中，使組織目標與個人目標融為一體，藉以提升組織成員對組織的忠誠與承認，使組織成員能戮力以赴，奉獻自己。

5. 團隊學習 (Team Learning)

「團隊學習」是指團體成員共同與相互的學習，這是一個團隊成員共同合作學習、整體搭配與實現共同目標能力的過程。而團隊的集體智慧也高於個人智慧，俗話說：「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮。」就是這個道理，運用團隊的智慧與整體搭配的行動能力，學習型組織將有無限的動能。而當團隊在學習時，不僅團隊整體產生成果，個別成員學習成長的速度也比其他的學習方式更快。

針對上述學習型組織五項修練的基本概念，盧偉斯 (1996) 以圖 1，來描繪五項修練間之關係：

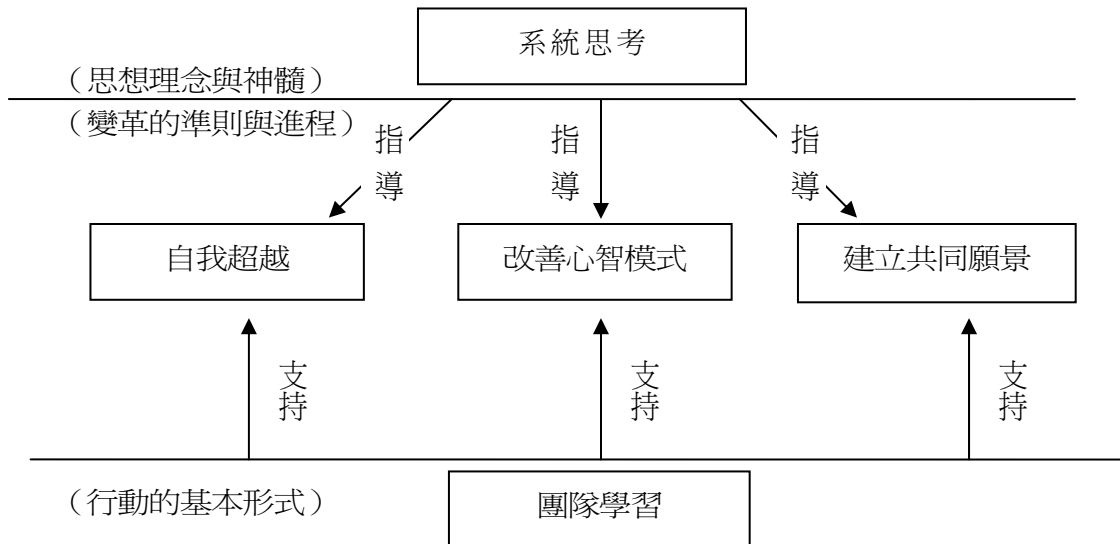


圖 1 Senge 學習型組織五項修練間的關係圖

註：引自盧偉斯（1996）。《組織學習的理論性探究》，（頁 247）。國立政治大學公共行政學研究所博士論文（未出版）。

由上圖可知，「系統思考」的理念是組織變革過程中，「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」的準則；而「團隊學習」是學習型組織的基本模式，其支持「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」的發展，此五項修練便構成學習型組織的基本概念。

（五）學習型學校

學校為因應新世紀的教育要求，適應學校內外環境的變革，為改善僵化的學校運作模式，提高教師的專業素養與學生的受教品質，促成學校與社區的交流，學校實有成為學習型學校的必要。Senge（2000）認為：學校經過學習引導（learning orientation），可以成為具有活力及持續創新的場所；五項修練適用於學校共同願景的型塑及教室中的教學活動，而學習型學校和學校改革（school reform）、有效能學校（effective school）、教育革新（educational renewal）、及系統思考的教室（system thinking in the classroom）均有相通之處；影響學校學習系統成效的人員包括了教師、學生、家長、學校行政人員、社區人士與教育行政人員等，將學校視為一個開放的體系。

國內學者張明輝（1998）認為學習型學校具有以下特性：

- 1.學生的學習：學生是學習的主體，學校效能和教學品質的良窳，在於學校是否重視學生的學習活動。教師應不斷思考如何使班級的學生不斷學習和成長、教學的活動設計是否有助於學生的學習，並將問題解決能力與小組合作學習的方式，融入在教學活動內涵中，使學生的學習更具創意與效能。
- 2.教師的學習：教師除了有關個人生涯規劃的進修外，也應針對所任教科目的課程發展與教材的選取補充，繼續充實其教學專業智能。此外，教師也應從實際的教學活動中主動去發現問題、研究問題與解決問題，從教學歷程中獲得回饋，不斷改進自己的教材教法以提昇教學成效，這也是教師學習及專業成長的重要內涵。
- 3.教職員的相互學習：有效能的學校通常擁有有效能的教師，為提昇學校教育的成效，教師應放棄傳統獨自進行教學的活動，設法轉型為小組合作教學的方式。惟有教師一起合作學習，透過正式和非正式的學習過程，使同仁有機會在一起互相學習，進而塑造出優良的教學文化，包括教師的相互

合作、密切溝通、積極的學校氣氛，學校才能有成功的教學。

4. 整體學校組織的學習：科層體制、單向溝通與獨裁式的領導，是學習型組織的阻力。惟有將學校傳統單向垂直傳遞資訊的組織溝通流程轉變為師生、教職員工、家長和教育行政機關的「循環交流」系統，並環繞在整個學校組織成員間的互動與學習，才能促進學校文化的發展與革新，帶動學校組織的學習與進步。
5. 學校領導者的學習：學校領導者肩負學校的績效責任，其作為與決定是學校成為學習型學校的重要關鍵。因此，學校的領導者是學習的領導者，不僅要重視學生的學習，更要以身做則，帶頭示範，不斷自我進修以提昇自我專業知能，發揮教學領導，積極參與教學方面的工作，並提供豐富資源，以協助教師進行有效之教學，激勵教師進修意願與士氣，學校才會形成不斷學習的氣氛。

黃清海（1999）指出，學習型學校的建立是一個持續性的過程，其發展共可分為四個時期，茲分述如下：

1. 啓蒙期：此時期將學校視為有機體，也是一個開放的系統環境，這時期的主要工作在於宣導學習型組織理念，激發學校成員內在需求與學習動機，以了解學習型組織的精神和內涵，營造學習型組織的氣氛，但組織的共同願景尚未形成。
2. 成長期：在此時期校長為一全方位的領導者，主張學校本位管理，強調成員的專業自主與參與決策管理，教師逐漸組成自發性的成長團體，專業對話的環境已漸漸形成，並建立以學校為本位的進修計畫；學校教職員工、學生、家長及社區人士透過參與學校決策的運作，而漸漸凝聚共識，建立起尊重與學習的文化，此為形成共同願景的前奏。
3. 茁壯期：此一時期，成員共識已凝聚而成，透過成員的深度匯談，建立起組織專業對話的環境，共同願景於焉形成。並以共同願景為中心，教師參與團隊學習，經由成員的互動與經驗分享、改善心智模式、學習系統思考、追求自我超越，學習五項修練來達成專業成長的目的地。教師在教學中獲得肯定，更激勵其成長的動力，因而形成一個回饋的機制運作不息。
4. 成熟期：透過五項修練的過作，學校已建立學習型組織的氣氛與文化，教師將教學工作視為終身職志，對組織產生承諾與使命感，主動參與學習，願意為組織奉獻與投入；各類成長團體紛紛成立，藉由教師間的深度匯談，

使教師具有反思與探詢及運用系統思考的能力，分析討論教育系統中的危機、困境與問題，尋求解決的方法，並回歸教育的本質從事教育的工作；在組織行政運作上，強調民主開放、全員參與的管理領導，尊重教師的教學專業自主，建立學習型組織的氣氛與文化，齊心戮力發展學校特色，塑造學校成為學習型學校。

本節小結：

學習型組織源起於變動不居的社會與環境中，期間歷經諸多學者的研究貢獻而逐漸建構、演化成這棵學術界的大樹。為促成組織的變革與發展，學習型組織的意涵在於營建一個不斷學習和轉化的組織，在組織中的成員能學習如何去學習，並應用所學於工作中，以改善僵化的心靈與成見，培養具有創新、前瞻性與擴散性的系統思考，使組織能適應環境變遷並增進組織文化之變革與成長。其特徵乃在於組織具有強大的學習、創作與應用的能力，並透過其特有的組織學習途徑使組織不斷轉化、昇華、修正與創造，以形成良好的組織文化，增進組織的效能。在建立學習型組織的過程中，應靈活應用系統思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景與團隊學習這五項修練來克服組織學習的障礙，以營建學習型學校，使學校中的成員人人都能學習也都是終身學習者，進而建立起優質的學習文化與環境，來促成學校組織的變革，以提昇學校組織的效能。

二、學習型組織之相關實證研究

研究者歸納整理近年來有關學習型組織、班級經營與學習型班級經營之相關研究，現將研究發現依序整理陳述如后：

(一) 學習型組織的相關實證研究

表 1 學習型組織的相關實證研究一覽表

作者 (年代)	研究 方法	研究結果
題目		
張奕華 (1997) 國民小學組織學習與學校效能關係之研究	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1、國民小學組織學習之現況尚可，學校效能之現況大致良好。 2、國民小學組織具有學習型組織之條件，其在系統性思考層面頗佳，惟在應用資訊科技層面仍須加強。 3、國民小學組織學習與學校效能會因教師人口變項與學校情境變項的不同而有差異。 4、組織學習與學校效能有密切關係，即組織學習愈好，學校效能也愈佳。 5、組織學習各層面中，以系統性思考最能解釋並預測學校效能。 6、所有學校效能的預測變項中，以系統性思考最具有預測力，其次為團隊學習觀念、全面品質管理、服務年資、學校地區。
黃清海 (1999) 國民小學建立學習型組織策略之研究	文獻分析法 訪談法	<ol style="list-style-type: none"> 1、學習型組織理論對國民小學而言有許多幫助和啟示，且目前國民小學建立學習型組織有其適用性和必要性。 2、當前國民小學建立學習型組織的有利條件分為環境方面、人的方面、事的方面等三項條件。 3、目前國民小學建立學習型組織的困境，可以分為學校內部問題與外部問題。 4、對目前國民小學建立學習型組織困境因應之策可從學校領導者、時間與設備、建立公關爭取資源、產學合作、同儕視導、增進教師合作學習等方面著手。 5、建立學習型組織的可行策略有：落實校園民主、擴大校務參與、建立學校經營藍圖、發揮教評會的功能、提昇教師專業、鼓勵在職進修、實現行動研究、結合個人與學校願景、學校領導者引領、建立團隊學習、組織階層扁平化、實施教師分級、營建有利的學習氣氛、建立優質文化、發揮家長會組織的功能等策略。
吳曉青 (2001) 學習型學校建構 策略之研究	文獻分析法 德懷術	<ol style="list-style-type: none"> 1、學習型學校的「學習」不是被動的適應，而是積極的創造。 2、學習型學校是教育改革推動的起點。 3、校長是推動學習型學校成敗的關鍵。 4、學習型學校的建構策略彼此具有相互關聯性。 5、學習型學校建構策略的發展架構為縱向連貫與橫向發展兼具。
陳文彥 (2001) 中小學推動學習 型學校之個案研究	個案研究法	<ol style="list-style-type: none"> 1、學習型學校推動背景脈絡方面： <ol style="list-style-type: none"> (1) 學習型組織可適用於不同類型的學校。 (2) 中小學推動學習型學校具有先天條件的差異。 (3) 校長的信念與能力為學習型學校推動的關鍵因素。 (4) 整體社會及教育環境因素，足以影響學習型學校的推動。 2、學習型學校推動策略方面： <ol style="list-style-type: none"> (1) 學校背景因素影響學習型學校推動策略的選擇。

		<p>(2) 營造有利於學習的校園文化，是學習型學校推動時的持續歷程。</p> <p>(3) 學習型學校的推動應善用各項不同策略。</p> <p>(4) 結合學校情境的學習型組織訓練課程仍待發展。</p> <p>3、學習型學校推動障礙方面：</p> <p>(1) 組織變革所引發的抗拒力量是推動學習型學校的共同現象。</p> <p>(2) 各校推動學習型學校所需排除的障礙各有不同。</p> <p>(3) 排除推動學習型學校的部分障礙，需長期努力。</p> <p>(4) 中小學缺乏外在機制刺激教師學習成長。</p> <p>4、學習型學校推動成效方面：</p> <p>(1) 推動學習型學校成效評估應區分發展階段分析。</p> <p>(2) 推動學習型學校成效評估應考量學校背景脈絡。</p>
<p>林騰雲 (2003) 學習型組織理論 在國民小學行政 應用之研究—以 臺北縣市為例</p>	<p>問卷調查法 文獻分析法 訪談法</p>	<p>1、國民小學教育人員普遍認同學習型組織理論，唯在實務應用上仍存在困境有待克服。</p> <p>2、學習型組織理論在國民小學行政整體應用情況良好，唯在「建立共同願景方面」應用情況較低。</p> <p>3、資深、年長的教育人員以及現職的校長，其知覺學習型組織理論在國民小學行政應用符合的情形最高。</p> <p>4、不同學校規模大小，在「建立共同願景方面」的應用情況有差異。</p> <p>5、不同創校年數之學校，在學習型組織理論的「自我超越」、「改善心智模式」和「建立共同願景」三個層面的應用情況有差異。</p> <p>6、學習型組織理論在國民小學行政的應用，具有「廣效性」的功能。</p> <p>7、學習型組織理論在國民小學行政應用上可採行的策略，在五個層面上各有適合的策略。</p> <p>8、學習型組織理論在國民小學行政應用上須有妥善的配套措施。</p>
<p>Brunner (1997) 加速學校成為學 習型組織：紐奧 良加速學校網路 個案</p>	<p>個案研究法</p>	<p>1、學校採用系統思考方式檢討問題根源，成員在探索問題和研擬行動方案的過程，改變了心智模式。</p> <p>2、參與人員自我能力增進。</p> <p>3、學校透過集體對話及團隊學習過程，使學生學習成就獲得改善。</p>
<p>F.O'ssullivan (1997) 建構學校為學 習型組織之再 思考</p>	<p>問卷調查法</p>	<p>校長及中等階級的行政人員對改善學校的過程及影響組織學習的相關因素最居關鍵地位，也最瞭解。</p>
<p>Coe (1998) 學習型組織和革 新、效能的中 學相關研究</p>	<p>問卷調查法</p>	<p>教師對學校革新和效能的知覺和教師對學校有學習型組織特質有顯著相關。</p>

綜合表 1，研究者分別從研究主題，研究方法、研究發現三方面作說明，分述如下：

- 1.在研究主題方面：近年來國內、外，有關學習型組織在學校應用之相關實證研究漸漸受到重視，學者紛紛以各類型學校為研究對象（Brunner, 1997；黃清海，1999；何桂禎，2001；陳文彥，2001 等）；學校教育人員對學習型組織之知覺與應用（林騰雲，2003）；學習型學校的發展策略研究（F.O'ssullivan, 1997；黃清海，1999；吳曉青 2001 等）；學習型組織的應用研究（Coe, 1998；張奕華，1997；陳美如，2001；林騰雲，2003）。可見學習型組織的理論與應用正不斷在學校組織中蓬勃發展。
- 2.在研究方法方面：有關學習型組織的研究方法計有文獻分析法、問卷調查法、訪談法、德懷術與個案研究法等。
- 3.在研究發現方面：學校發展學習型組織的障礙與因應對策（黃清海，1999；陳文彥，2001 等）、學校組織應用學習型組織理論與建立學習型學校的策略等（Coe, 1998；張奕華，1997；黃清海，1999；陳文彥，2001；陳美如，2001；林騰雲，2003 等）。

參、研究方法

本章包含研究對象、方式、工具、訪談對象及研究步驟，茲將其分述如下：

一、研究對象

本研究對象為雲林縣明明國小，是一所鄉中心小學，屬大型智類學校。目前全校共 27 班（包括 3 班幼稚園及一班特教班），學生人數約 700 人。學校緊鄰鄉內運動場、托兒所、國中與游泳池，學生活動空間大。

二、研究方式與工具

本研究採用文獻分析法及訪談法進行個案學校之研究。研究工具為研究者自編之半結構式訪談問卷。問卷內容綱要含：建立學習型組織的必要性、困境與因應之道、建立學習組織的可行策略、與相關支援配合措施。（詳細內容如附件）

本研究之訪談對象為個案學校之校長、四位主任、及六位教職員工。

三、研究步驟

本研究步驟分述如下：

- (一)依研究動機及目的選定研究方法。
- (二)進行文獻資料之搜集與分析整理。
- (三)依文獻分析結果訂定訪談大綱。
- (四)事先給予訪談者訪談大綱再進行研究訪談。
- (五)彙整訪談結果，並依訪談結果提出具體之建議。

四、訪談對象

本研究訪談對象基本資料如下表：

表 2 本研究訪談對象個人基本資料表

編號	職稱	性別	教學服務年資	學歷	到校服務年資
1	校長	男	30~40 年	碩士	6 年
2	教務主任	女	20~30 年	學士	16 年
3	學務主任	男	20~30 年	學士	8 年
4	總務主任	男	20~30 年	碩士	11 年
5	輔導主任	男	10~20 年	碩士	2 年
6	組長兼級任教師	女	10~20 年	碩士	12 年
7	組長兼科任教師	男	20~30 年	學士	20 年
8	科任教師	女	10 年以下	學士	3 年
9	低年級級任教師	女	10 年以下	碩士	6 年
10	中年級級任教師	男	20~30 年	碩士	15 年
11	高年級級任教師	女	10~20 年	學士	8 年

五、研究範圍與限制

本研究僅就單一學校進行個案研究之訪談，而為對研究個案學校如何成為一所學習型學校作進一步的探究，因而採用質性研究的訪談法，而不用量化研究的問卷調查法。訪談法雖然能得到較深入之瞭解，但也因訪談對象人數的限制及研究個案之特殊性，因此不能如量化研究般普遍推論，僅就個案提出分析與建議。

肆、「學習型學校」建立之策略分析---以明明國小為例

一、明明國民小學建立學習型學校之可行性與必要性

(一)在可行性方面

有別於企業是營利性的組織，而學校是公益性的組織，學校須根據教育的本質，考量社會的大環境及自己學區的特色，配合教育的政策及自己學校的組織文化與成員素質，將五項修練的理念與精神，在策略上加以調整與應用，以建構出符合自己學校特色的學習型組織，學習型學校的建立方能實際可行。

(二)在必要性方面

- 1.為拉近學校與社區的距離，發揮學校示範及教化的功能：隨著終身學習社會的到來，學校不只是學生學習的場所，也應扮演起主導社會進步的動力，除培養學生成為主導社會進步的人才外，學校更應與社區密切結合，發揮學校示範及教化的功能，不論是在學校社區化亦或是在社區學校化的過程中，學校都應成為社區的學習中心，因此學校必須成為學習型組織。
- 2.為因應時代的變遷，追求卓越的教育：二十一世紀是知識經濟的時代，學校須思考如何去提昇教育的品質，以因應知識經濟時代教育的需求，因此，學校對社會的變遷要有系統思考的觀念，不斷追求更新、卓越，以適應時代的變革，使學校永續發展。
- 3.為促進教師專業成長，提昇教師人文素養：學習型學校的教師須不斷的充實自己，提昇教學品質、技能或知能，另一方面又能滿足自己的求知慾望，能自我不斷學習，自我不斷超越及成長，以提昇人文素養。因此學習型組織對學校及教師而言，不但能促進教學相長，更能激發教師終身學習，在九年一貫的課程推行中，不論是課程教材的研發與編選、各項協同與創意教學的推行、多元評量的實施、班級的經營，在在均需要教師的專業智能，透過學校教師共同參與、意見交換、腦力激盪的方式，來提昇教學的品質。
- 4.為建立共同願景，減少教師與行政的對立：由於學習型學校強調民主的領導與成員共同的參與，老師之間能透過對話與溝通，不斷交換意見，激發創意，進而增進彼此之間的了解，因而建立共同願景，學校中的行政部門與教學系統也會朝學校的共同願景去努力，彼此溝通協調，相互瞭解與支

持，使兩大系統能相輔相成，而非對立。在學習型學校中大家有合作、參與的機會，能夠了解與分享組織的願景，能形塑良好的組織氣氛，彼此為共同的目標邁進，對組織的認同會提昇，使學校朝向正面的發展，提昇組織的效能。

二、明明國民小學建立學習型學校之有利條件

(一) 在環境方面

1. 社會環境的變動與教育改革的提倡：由於社會環境的變遷，社會要求教育鬆綁、教育改革，從教育的制度、教育的經費、教育的目標到課程的內容和教法，都使學校必需要改變過去舊式的教育方式，來因應社會的需要，再加上近年政府大力倡導終身學習，這些因素使學校面臨變革與挑戰，整個社會環境促使學校必須邁向學習與成長，形成一種外在的壓力與助力，這有利於學習型學校的推動與建立。
2. 校園民主化思潮的影響：學校受到民主化思潮的影響，使得在校園中的領導方式由以往的威權專制漸漸轉向行政與教師之間的協調溝通來進行，並鼓勵學校老師參與決策，因此教師不再是沈默的一群，增加了學校組織成員的互動，這有利於意見的溝通與激發學校成員思想的豐富化與活潑化。
3. 終身學習時代的到來：各種社區學習活動、回流教育與社區大學的推廣均與學校密切的結合，這使得學校成為社區的學習中心與資源中心，學校與社區成為生命共同體，成為學習型社會的一環。

(二) 在人的方面

1. 學校教師年輕有熱誠：對於自我的教育專業成長的需求性高，且較易於接受新的觀念與制度，配合度及自主性高，較不會抗拒變革。
2. 師資多元化的交流與激勵：使學校充滿多元文化的思考觀，來自不同教育背景之教師得以運用其不同之專長，彼此在校園中交互流通激勵，這可促進教師之間的學習和成長，感受多元異質文化的刺激。
3. 社區家長對教育的關心：家長會與社區家長對學校教育事務的關心與參與和對學校辦學的支持，會激勵學校組織成員的工作熱誠，無形中有利於組織成員之自我超越與願景凝聚。
4. 校長的民主領導：有助於組織成員意見之表達與溝通，建立共同的願景，形塑和諧民主的校園氣氛。

(三) 在事的方面

1. 教師進修制度的建立與漸趨完備：每週三下午學校會安排教師的進修活動，寒暑時間，學校大部分的老師也都有參加各種的進修活動，此外，隨著終身學習時代的到來，各種進修管道更趨多元開放，各大專學院廣開在職進修教育學分班與碩士學位班，使老師獲得了再成長與再學習的機會。
2. 資訊科技的普及：電腦與網際網路在教學及行政上的應用，使學校邁入資訊時代，學校中的教師與學生均可透過網路與外界聯絡學習，取得豐富的資訊，再加上各種傳播媒體的發達與應用，使得學校成員獲得資訊的管道與機會大為增加，有利於學習型學校的建立。

三、明明國民小學與學習型學校的符合程度

(一) 在系統思考方面

1. 推動資訊教育：積極爭取資訊種子學校、辦理資訊科技融入教學觀摩。
2. 行政管理電腦化：學校行政公告電子化、各處室行政資料庫的建立。
3. 課程革新系統化：打破學科界線--實施課程統整、學習資訊化--推動學生資訊教育、邁向國際化--英文教學、落實本土化--校際合作，編制鄉土教材，落實鄉土教育。
4. 學校與家庭教育的結合：辦理親職教育，重視家庭親子關係的營建。

(二) 在自我超越方面

1. 終身學習--補校教育的推廣。
2. 社區學苑的建立--觀光外語列車的推動。

(三) 在改善心智模式方面

1. 多元評量的實施。
2. 鼓勵教師從事行動研究與教學札記的記錄。
3. 鼓勵教師教學檔案夾的建置。
4. 鼓勵教師從事在職進修。

(四) 在建立共同願景方面

1. 學校願景與目標：健康、快樂、成長、豐盈、和諧。

健康、快樂、和諧、前瞻、豐盈---營造溫馨校園，成為兒童樂園、社區精神堡壘。

- 2.校長人性化的領導：尊重教師專業自主、民主參與式的溝通決策領導模式、溫馨關懷情。
- 3.親師合作：成立班親會。

(五) 在團隊學習方面

- 1.各課程領域小組的成立與研討。
- 2.學年會議的互動匯談。
- 3.行政會議的定期召開與討論。
- 4.教師進修制度的落實。
- 5.教師羽、壘球隊的成立。
- 6.學校排球、棒球、羽球與花鼓隊的成立。
- 7.合作學習的實施與應用。
- 8.資訊種子教師團隊的成立。

四、明明國民小學建立學習型學校可能之困境與因應之道

- (一)科層體制的行政命令，影響學校的運作文化：學校為配合上級行政命令，往往忽略了學校辦學的真正目的，教師也往往為了應付與配合學校的行政工作而影響了教學，這種由上而下的行政決策模式，使學校忙於應付上級的命令，學校因而少有時間真正去思考學校本身的需求和辦學的目標，甚使教師多半封閉在教室裡而行政人員忙於應付上級命令與考評，使兩者沒有交集。因此，任何的行政命令都應考量是否真有助於學校辦學目的之達成，再考量主客觀的現實環境與學校需求，莫使政策命令的推動流於形式化、理想化與造假化與應付化，勞民傷財，不切實際，一無所獲。
- (二)部份教師心態老舊：消極的面對時代的變革，不願學習，不願求新、求變，以不變來應萬變。面對這樣的教師，可以透過溝通、協調和團隊學習的方式慢慢來影響、感化和改變其心智模式，或安排其加入各種學習與工作團隊，適時委以重任並給予激勵與肯定以啟發其學習及改變的動機。
- (三)教師工作負荷重：教師從事教學又須兼任行政，課餘時間分散難應用，不是

忙於班級事務及作業批改，就是忙於處理行政工作，少有時間和精力去從事教學反思、團隊討論與學習，更遑論真正去思考如何從事行動研究。因此，如何去減少教師的行政工作負擔，提高學校的人員編制，亦或是從事學校組織的再造及行政的革新，儘量使教學與行政適時且必要的分離，以使教師有時間去從事思考與學習，並從事教學之研究與創新。

此外，建立教師進修學習的管道與建立良好合理的考評制度，亦可激勵教師學習的成長與自我效能的發揮。

(四)學校教師進修課程缺乏系統化設計，未來應可朝一系列主題學習來發展並考量學校教師真正需求與能力來設計，應為學習來研習，而不是為研習來學習。

(五)有限的經費及設備：圖書設備嚴重不足，學校教師進修成長與從事課程教材編制之工具書欠缺，圖書館的書籍過於老舊且每一學年所能編列應用的研習及採購圖書經費有限。因此學校應善用各種資源如尋求家長會及社區熱心人士之幫助，或利用辦活動之經費採購相關書籍，或發動學校成員全體樂捐書籍，並指派專人負責管理，作好書籍管理及資料庫建檔工作。

(六)教師專業自主能力尚待提昇：教師行動研究能力不足，缺乏教師專業學習成長團體，各課程領域發展小組功能未發揮。因此可由辦理行動研究之相關研習或提供相關資料訊息，成立教師讀書會，落實課程領域小組的討論與聚會，並加強教師人際互動、團隊合作學習、課程規劃評鑑、教學方案設計等能力與技巧，辦理相關研習來提昇教師自我專業知能。

五、明明國民小學建立學習型學校可行之策略

(一)在系統思考方面：培養學校教師系統思考的能力

- 1.舉辦系統思考訓練研習，建立教師水平與垂直兼俱的思考模式：活動課程內容以學校事務及實作訓練為主，可針對學校內各種問題來探討問題之解決與因應之道，以此為素材，引領大家從整體去思考，兼顧各個層面，讓大家一起討論、學習系統思考。
- 2.落實校園民主，擴大校務參與：透過校務會議與各種委員會議的運作參與，讓老師有機會在提案的過程中思考解決方案，有助於教師系統思考的訓練。
- 3.建立學校經營藍圖：使教師了解學校辦學的目標、方向及目前工作重點，在面對教育的問題、學校的問題、學生的問題及自我生涯規劃時，都能有較宏觀與整體性的思考。

(二) 在自我超越方面：激勵學校教師自我超越的潛能

1. 學校行政主管應善用參與式領導並建立永續學習的理念：傳統的科層體制學校強調管理、組織與控制，而在學習型學校中則重視願景、價值觀及心智模式，學校的領導者應由過去的權威領導轉為民主參與式的領導，在行政運作的角色上，不只扮演行政的決策者與執行者，同時也應是課程領導、教學視導及合作教學的主要推動者，在學習型學校中，他們也應轉型為學習者、探索者、溝通者與教學合作者。
2. 建立學校成員合作學習的共識和習慣：學校行政部門可安排協同教學觀摩或採取同儕視導的方式，以提供教師相互學習的情境，逐漸培養教師相互支援與合作教學的習慣。
3. 建立獎勵制度，激發成員創造力與自我肯定：設計情境，提供物質上或精神上的誘因環境，鼓勵教師創造、研究、接受新知，嘗試新的教學方法，讓老師有意願、有機會、有能力去做。
4. 發揮教評會功能，提昇教師專業能力：教評會應建立一套客觀的考核制度，以激勵教師自我超越，提昇教師專業能力。

(三) 在改善心智模式方面：改善學校教師僵化的觀念、心態等心智模式，創新教學，提昇學生學習成效

1. 引進外來資訊，鼓勵教師在職進修，並從制度上予以支持鼓勵：他山之石可以攻錯，以辦理校際參觀交流方式，來反思改變學校及自己僵化的思模與作為，並在行政制度上對教師在職進修給予進修時間上的彈性和鼓勵，以激勵教師去吸收新知，擴展視野漸漸改變原來的心智模式，不斷成長。
2. 透過小組會議討論，實現行動研究：針對學校所產生的問題，成員可以小組討論的方式，對彼此的意見提出善意的批判、質疑，而教師之間也應以寬容、接納的角度來彼此成長，以免產生對立衝突的窘境；另外也可以小組合作的方式來從事行動研究，了解現在的問題，合作尋求解決的方法。
3. 鼓勵教師創新教材教法，活用各式教學法，提供適性教材，培養學生自主學習。
4. 辦理多元活動，提供學生及教師創作表現的舞台。
5. 發揮教師專業素養，結合社區資源，以學校為中心，切合學生學習需求，推動校本課程，建立學校辦學特色及品牌。

(四) 在建立共同願景方面：凝聚親師生共識，發展學校的共同願景

1. 依據學校藍圖，建立真實的願景：學校教育應建立經營藍圖，包括教育的理想、信念、目標、工作重點等項目，讓成員了解到學校辦學的方向並意識到自己在組織中各層面的角色地位和責任功能，才能讓每個人心懷理想，追求自我實現，建立共同願景。
2. 釐清教育的本質，調合教學專業與行政管理兩大系統，營建共同願景：在學校的組織中，應釐清兩者的角色功能，依據教育的本質，共同學習理性思考的態度與能力，透過共同參與、溝通討論，去規劃可使組織順利及上升運作的規範和制度，調合兩大系統於共同的願景上。
3. 結合個人願景與學校願景，提昇成員歸屬與認同感：學校領導者可調查了解學校成員的個人願景和需求，在行政及各項職務安排上儘量兼顧並滿足成員的需求。此外，在學校決策或專案的執行上，也可請老師參與，使成員有認同與歸屬感，願意為組織來貢獻。
4. 學校領導者引導，架構共同願景：最後透過學校領導者的引領，提出願景的大方向，由組織成員共同來修正，規劃細步的實施方案，架構共同的願景。

(五) 在團隊學習方面：建立學校學習團隊，成立各式學習社群

1. 建立多樣性的學習團隊，營建豐富多元的學習環境：學校可根據組織的任務與成員的需求來建立起各式各樣的團隊，包括：研究性質的的團隊--如教師讀書會、各科教學研究會、各行動研究小組、各班級讀書會。休閒性質的團隊--如教師羽球隊、學生的社團活動等。管理性質的團隊--如總務方面的校園規劃小組、經費稽核小組，教務方面的教科書選購小組、課務編排小組，輔導方面的兩性教育執行小組與訓導方面的校園危機處理小組。
2. 領導者的關心重視與鼓勵：校長對學校成員在正式與非正式場合的鼓勵與對教師專業成長的重視，常常是激勵教師自我超越、團隊學習的一股動力。
3. 結合鄰近學校資源，促進良性互動：結合鄰近學校資源，組成跨校學習團隊，可觀摩學習他校的創意，彼此互動成長學習，產生良性的競爭，也能促進學校成員的比較和學習。
4. 提供物質及環境制度上的支援：如提供各學習團體必要的討論與學習空間，尋求社區資源與家長會的支持或以成員自籌經費，自己付費的方式來增購各團體必要的設備器材或聘請專家學者來指導，並在時間的運用上給

予必要的彈性，以利各學習團體的經營運作。

5.結合資訊科技，建立知識管理系統，架構校園網路資訊分享平台。

(六)在組織制度結構方面：創新經營，進行組織再造

- 1.組織階級扁平化，暢通校園溝通管道：給予必要的授權和自主，去除科層體制的繁複僵化，暢通校園溝通管道，老師的創意思考和作為才能發揮。
- 2.調整學校組織結構，提昇行政效能：學校組織再造，進行組織部門的合併與職務的重新分配規劃，如訓輔處室的合一，建立功能取向的組織結構，做好人力資源規劃管理。

(七)在組織環境文化方面：營建優質的學習文化

- 1.行政上營造有利學習的組織氣氛：領導者應改變以往權威式的領導，以參與式管理的方式來尊重、溝通、協調、匯集成員意見，並接納不同的意見，鼓勵老師從事研究、創新與學習。
- 2.型塑優質組織文化，實踐組織共同願景：利用儀式、符號、語言、故事、制度及人造物，來型塑組織共同的價值與信念，建立具有組織願景的學校文化。
- 3.運用轉型領導，善用各種正式與非正式組織之力量，凝聚教師向心力：調合行政與教學系統的互動氣氛，透過願景建立、參與管理、領導者個人魅力、激勵的運用、智能的激發、對成員的關懷，來凝聚教師向心力、匯集成員的智慧，營建溫馨和諧的校園文化。
- 4.發揮家長會組織的功能：家長是學校最好的人力資源，建立家長的人力資源檔案，成立各種義工團隊，協助學校的經營，將學校、家長與社區緊密融合在一起，是建構學習型學校的有力條件。
- 5.結合學校與社區，辦理各項學習活動，建立良好的學習文化：透過各項學習活動的辦理與推廣，形成學習的文化氣氛，帶動學習的風潮。
- 6.鼓勵閱讀，型塑學校良好的讀書風氣，建立學生終身學習的理念。

六、教育行政機關應有之支援配合措施

- (一)重新調整角色，回歸教育目標：檢討現行瑣碎、形式的行政業務、課程結構與學校員額編制，改變以往對學校威權命令的行政運作風格，重新調整及定位角色，從指揮、監督的角色，改變為塑造願景、支持、協助、評鑑者的角

色。

- (二)提供經費、資源與專家協助，落實學校本位管理：教育行政機關應提供學校必要的經費、資源與專家諮詢並鬆綁人事會計法令，編列可用的經費預算，對於不合時宜的法規或條文應儘速修定或廢除，給予學校較彈性自主的空間。
- (三)推廣、試辦與獎勵：透過行政體系、大眾媒體、專家學者來倡導學習型組織理念，選擇試辦學校，將試辦成果提供他校參考，減少摸索和嘗試錯誤的機會，對試辦優良之學校予以獎勵，對欲實行之學校予以支援和鼓勵。

七、結論與建議

二十一世紀是知識經濟的時代，二十一世紀也是終身學習和一個無國界競爭的世紀，因此建立一所追求卓越、永續學習成長的學習型學校方能適應環境及時代的變革，培養具備國際觀、鄉土情及能不斷學習的新世紀公民。最後對營建學習型學校提出一些建議，以做為總結。

- (一)在學習型學校中，校長應以專業代替權威式的領導，對成員充分授權，營造民主參與的校園文化與氣氛。
- (二)學校應鼓勵成員不斷學習與創新，促進學校永續發展。
- (三)學習型學校的領導者應透過有效的溝通技巧，凝聚組織成員的共識，暢通與家長溝通的管道，爭取社區資源的援助。
- (四)學習型學校應成為社區學習的中心，發揮學校教化的功能，成為主導社會進步的動力。
- (五)教師應培養系統思考的能力，才能對日益複雜的教育問題以全面性、整體性的思考格局去發現問題的深層意涵，尋求治標又治本的對策去解決問題。
- (六)在學習型學校中，應重視教師的學習成長活動並激發教師成長的需求與動機。
- (七)為實現教育的願景，教師應培養與人合作、團隊學習的精神，接納他人意見的雅量，與同儕、學生家長、社區民眾溝通匯談，以達成教育的共同願景。
- (八)家長會應了解學校追求卓越的革新作法，應給予學校必要的協助、支持、期許與規範，避免因過度關心而形成不必要的干涉，帶給學校負面的影響，並配合學校的需求，建立家長人才資料庫，支援人力、物力、財力，共創教育願景。

參考書目

- 行政院教育改革審議委員會（1996）。教育改革總諮議報告書。台北：作者。
- 朱愛群（1997）。學習型組織意涵之探索。警總叢刊，27期（5），頁153-173。
- 李麗玉（2000）。學校施行組織學習之研究「一個國中個案的探討」。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文（未出版）。
- 林騰雲（2003）。學習型組織理論在國民小學行政應用之研究—以臺北縣市為例。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 孫志麟（1998）。美國教育改革的新趨勢—柯林頓的三大目標與十項計畫。師友月刊，370，頁24-28。
- 孫本初（1995）。學習型組織的內涵與運用。空大行政學報，3期，頁1-17。
- 吳清山（1997）。學習型組織理論及其對教育革新的啓示。國教月刊，43（5、6），頁1-7。
- 吳曉青（2001）。學習型學校建構策略之研究。學習型學校建構策略之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 教育部（1996）。教育部推動學習型組織方案執行計畫。台北：教育部。
- 教育部（1998）。邁向學習社會。台北：教育部。
- Senge, P.M.（1990）/郭進隆譯（1994）。第五項修練—學習型組織的藝術與實務。台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 陳菁雯（1997）。學習型組織對提昇公共部門能力之研究。私立文化大學政治研究所碩士論文（未出版）。
- 陳文彥（2001）。中小學推動學習型學校之個案研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 陳美如（2001）。台北市立國民中學教師對營造學習型學校的態度及相關因素之研究。國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文（未出版）。
- 張明輝（1998）。營造學習型學校。現代教育論壇（四）。台北：國立教育資料館。

- 張明輝 (2000)。建構學習型學校的相關策略。北縣教育，34，頁 18-24。
- 張奕華 (1997)。國民小學組織學習與學校效能關係之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 黃清海 (1999)。國民小學建立學習型組織策略之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 黃富順 (1998)。學習社會理念的發展、意義、特性與實施。成人教育，47 期，頁 6-13。
- 黃富順 (1999)。學習型組織的緣起、意義、特性與實施。載於中華民國成人教育學會 (主編)，學習型組織 1-39 頁。台北：師大書苑。
- 楊國德 (1998)。發展學習型組織是我國教育改革的基礎。成人教育，43，頁 7-14。
- 楊國德 (1999a)。學習型組織的理論與應用：成人教育領域的實踐經驗。台北：師大書苑。
- Senge, P.M. (2000) /楊振富譯 (2002)。學習型學校。台北：天下遠見出版股份有限公司。
- Senge, P.M. (1994) /齊若蘭譯 (1995)。第五項修練Ⅱ 實踐篇 (上)(下)。台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 蔡正文 (2002)。布希政府的教育改革政策。師友月刊，423，頁 25-27。
- 歐用生 (1998)。再造學習型學校。國民教育，39 期 (2)，頁 1-10。
- 盧偉斯 (1996)。組織學習的理論性探究。國立政治大學公共行政學研究所博士論文 (未出版)。
- 魏惠娟 (1998)。邁向學習型組織的教育行政領導。教育政策論壇，1 卷 (1)，頁 135-173。
- Bennett, J.K., & O'Brien, M.J. (1994). The building blocks of the learning organization. Training, 31 (6), 41-48.
- Brophy, J. (1988). Educating teachers about managing classrooms and students. Teaching and Teacher Education, 4(1), 1-18.

- Brunner, I. (1997). Accelerated schools as learning organization : Case from the University of New Orleans accelerated school network. ERIC Document Reproduction Service No. ED404761.
- Calvert, G., Mobley, S., & Marshall, L. (1994). Grasping the learning organization. *Training and Development*, 48(6), 38-43.
- Coe, M. A. (1998). Learning Organization and the innovative/effective middle school (Innovative). DAI AAC 9817454.
- Daft, R. L. (1995). *Organization theory & design*. New York : West.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Graham, G., Heijden, V., & Kees, D. (1992). The Learning Organization : How Planners Create Organizational Learning. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 10. No. 6, 5-12.
- Isaacson, N., & Bamberg, J. (1992). Can Schools Become Learning Organization ? *Educational Leadership*, 50(3), November, 42-44.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The learning organization ; A integrative vision for HRD. *Human Resource Development*, 5(4), 353-360.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization : A systems approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGRAW-Hill.
- O'Neil, J. (1995b). Four lenses through which to view a learning, ASTD.
- O'sullivan, F. (1997) : Rethinking schools as learning organization. ERIC Document Reproduction Service No. ED 407704
- Southworth, G. (1994). The learning school. In Ribbin, P., & Burrige, E. (Eds). *Improving education : promoting quality in school*. London : Cassell.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization*. New York : Bantam Doubleday.
- Senge, P. M. (2000). *School That Learn : The Fifth Discipline Fieldbook for Educators*,

Parents, and Everyone Who Cares About Education. New York ; Bantam Doubleday.

Scott, A. M. (1997). Towards a Theory of School Administrative Team Learning
(Leadership). DAI AAC NN11921.

附件：明明國民小學建立學習型組織策略訪談題綱

第一部分 學習型組織理論簡介

一九九〇年，美國聖吉（Peter M·Senge）博士出版「第五項修練」（The Fifth Discipline；The Art and Practice Of the Learning Organization）一書，提出運用「系統思考」、「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」及「團隊學習」等五大修練來改造企業組織，激起企業界廣大的迴響。

學習型組織是指組織成員能繼續不斷地獲取新知，共同分享新知，同時運用知識去調適不斷改變的環境。一個學習型組織將可繼續不斷地擴展其能力以創造其未來，同時因為不斷繼續學習的結果而越來越有組織智慧。學習型組織同時具備效率、效能與學習三方面的特點，能不斷擴展組織及個人的能力，以做好事情，做對事情，並適應環境的變化，創造未來，永續經營。聖吉提出學習型組織理論的核心五大修練，其主要內涵介紹如下：

一、系統思考（system thinking）

系統思考是一套思考的架構，可幫助我們認清整個環境變化型態，以及確認問題形成背後的真正原因，使我們能夠有效的掌握變化，而且也能夠解釋複雜的情境。

二、自我超越（personal mastery）

自我超越是一種個人強烈的願景及追求真理的承諾，它提供個人創作和超越的能力，能夠不斷實現個人內心深處最想實現的願望，由於個人的不斷精進，以及強烈的使命感和責任感，進而促使整個組織的成長與發展。

三、改善心智模式（improving mental models）

心智模式常常是個人內心根深柢固，且會影響到我們如何去理解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見，甚至圖像、印象。為了改善心智模式，必須時時反觀自省，宣照自己內心世界，透視內心的感受。

四、建立共同願景（building shared vision）

共同願景是一種成員對組織未來發展的共同願望、理想、遠景或目標，一個組織中有了共同願景，成員才會積極投入，為共同目標而努力，以確保組織的永續經營。

五、團隊學習 (team learning)

在現代組織中，學習的基本單位是團隊而不是個人，除非團隊能夠學習，否則組織也無法學習。團隊的學習，是一個團隊的所有成員攤出心中的假設，進而一起思考的能力。

第二部分 訪談題綱

一、分析目前國民小學建立學習型組織的必要性

- (一)學習型組織在明明國民小學適用程度如何？有什麼幫助或啓示？
- (二)明明國民小學建立學習型組織目前有那些有利條件？

二、明明國民小學建立學習型組織時困境與因應之道

- (一)明明國民小學在建立學習型組織的過程中，可能會遇到那些困境限制？
- (二)如何因應這些困境？

三、明明國民小學建立學習型組織的可行策略

- (一)如何培養學校教師系統思考的能力？
- (二)如何激勵學校教師自我超越的潛能？
- (三)如何改善學校教師觀念、心態等心智模式？
- (四)如何凝聚與發展學校的共同願景？
- (五)學校可建立那些團隊？
- (六)如何促進學校的團隊學習？
- (七)在組織制度結構方面可以做如何改變？
- (八)在組織環境文化方面可以做如何改變？

四、教育行政機關應有那些支援配合措施