

建構學習型學校之策略

羅清水/教育部臺灣省國民學校教師研習會主任



為因應社會多元的發展，教育改革的需求，適應學校環境的變革與知識衰變急遽的資訊時代，學校成為學習型的組織是必然的趨勢。

師
苑
鐸
聲

壹、前言

學習型組織的形成是為因應科技資訊快速發展與社會多變所建構的組織。尤其在學習社會與知識為主的企業結構中，學習型組織的建構已成為廿一世紀企業發展與組織變革的主流。而學習型組織，不祇是一個組織因應發展與變革的代名詞；更是企業經營與組織成長的發展策略與行動方案。在P. M. Senge(1990)提出「第五項修練-動力系統思考」為學習型組織建立了基本的架構與修練策略-自我超越，改變心智模式，建立共同願景，團隊學習，系統思考，使組織成員激

發了潛能，也讓組織成為適應外在環境的變遷，提昇組織整體能力，更讓組織塑造了優質環境與文化。為因應社會多元的發展，教育改革的需求，適應學校環境的變革與知識衰變急遽的資訊時代，學校要成為學習型的組織，那是必然的趨勢與必行之改革。

學校要建構成為學習型組織，其有其他組織所缺乏的因素，亦有其須檢討之限制，然如何化阻力為助力，降低限制困境、強化學校組織的特性，使學校成為最佳的學習型組織？今就學校建構成為學習型組織的影響因素、特徵、及其策略分析於次。

貳、學校組織發展的影響因素

從學校主導權的演變，長久以來教育成為政府社會的附庸，政府與社會的目的，常成為教育追求的目標，無形中，學校的3R(reading, writing, religion教會與國家分離後arithmetic取代了religion)常久是教學的目標與內容。這樣的學校，無法適應與發展。尤其在知識為基礎的經濟體系中，企業組織逐漸在變革，迎接知識社會的挑戰，把資料與資訊轉化，使其發揮創造性用途，而推出知識產品與服務，並形成知識企業；其也逐漸地主宰著教育的發展。因此學校教育必須因應社會發展，了解企業變革及影響，而轉型與發展。然而學校組織變革的影響因素歸結之有下列：

一、科技資訊的發展

科技資訊時代的來臨，不祇對學校教育產生革命性的變革，對社會型態與經濟活動、文化價值，也徹底的改變，尤其在企業組織中，若無法掌握科技資訊即無法生存，無論那一個組織，只要運用科技資訊，其組織文化、學習型態與方式等都受其影響而改變。而科技資訊影響著學校組織或社會的科技資訊，以三C最為直接也最深遠。所謂三C，即：電腦(computer)、通訊(communication)、消費電子

(consumer electronics)（亦有人將前兩者加以融合(convergence)），因此三C改變了組織的作業型態、發展機能、學習方式等。在學校組織而言，因三C的形成與鍵結、融合，已將教學的現場不再祇限於學校或教室之內，教師也不再像過去是知識的主要來源；課程亦不再有標準或範圍；學習的方式亦因科技資訊時代而改變，學生可透過選擇適當的學習類型及發展多元的智慧；亦可透過科技資訊建構虛擬教室或虛擬學校。因科技資訊會改變學校顛覆組織。科技資訊的時代有三個特徵（三D）：

1. Dynamic（動力的）：即科技資訊時代中，其經常動盪的，不僅科技資訊的硬體設施半衰期極為短暫，昨日的設施，今日已成庫存貨；科技資訊的軟體更是變動快速，今日應用的資訊，明日卻成為抽屜的資料。
2. Drastic（激烈的）：即科技資訊的變動方式是非常激烈快速的，資訊傳遞方式與速度是超乎個人的思維與想法。
3. Dry（無淚的）：科技資訊的時代中其社會情景缺乏人與人的感情，為無血無淚的冷酷社會。

在科技資訊的時代中，的確有其功能也有其特性，在學校如何因應其特性發揮其功能，成為學習型學校重



要的課題。

二、知識經營的影響

管理學大師杜拉克(Peter Drucker)曾說：「在今日的經濟體中，最重要的資源不再是勞工，資本或土地，而是知識。」(李振昌，1999)，柏克萊大學校長包德如在訪華時亦曾表示：知識、思想是為提供服務而存在，知識在經濟的發展過程中所扮演的角色是愈來愈重，且知識對生活、思想、休閒、工作乃至整個社會都產生巨大的影響(中國時報，民88)。因此「知識革命」、「知識經營」或以「知識為基礎」的經濟組織乃隱然成形。誠如 S. Davis & J. Botkin 所說的：「知識常是企業組織中最有價值的商品，知識工作者(knowledge worker)往往是企業組織最寶貴的資源」(周旭華，1996)。因此知識成為組織最重要的資產，知識經營成為組織發展、提高績效的重要策略。學校組織是知識生產的重要場所，對於知識經營愈顯重要；而知識經營的模式對學校組織的影響更為重大。

知識經營(knowledge)是將組織內外的資料加以串聯並予有意義化，而形成資訊，將資訊連結產生關係，以作為組織決策的依據指標或資源，因而形成知識，將所得的知識組成方案結合策略而形成組織的智慧(或個人

的智慧)前三者資料-資訊-知識，乃是邏輯思考系統，後者智慧乃是組織功能的擴散；組織透過此完整的過程即為組織的知識經營。組織知識經營功能乃是在於隨時整合內部與外部的知識來應付內部環境與外部環境的變化，對於現在的問題能解決，對未來的經營不斷創新(洪榮昭，1998)。在企業組織中，知識的經營已成為企業績效的擴展及企業生命的不斷延續最重要的資產，企業要創造利潤、追求卓越，莫不以知識經營為主軸。學校已成為知識經營或知識管理最重要與最關鍵的地方，因此知識的茁壯與成長將會為學校教育帶來豐富、刺激且富挑戰的未來。

三、企業績效因素的影響

企業·學習·競爭力已成為企業發展的口號與行動指南，如何維持組織的競爭優勢，成為組織的目標。在檢討組織的競爭力時，即不約而同的想到組織績效，如何讓組織扁平化與權力下放，使組織成員成為知識的工作者，更重要的組織必須面對6R才能創造績效。學校為了改善績效，不由得會受到外界的挑戰，在企業逐漸取代政府接棒學校教育時，企業界的6R也會慢慢滲透到學校。何謂6R，Davis & Botkin指出6R即為：風險(risk)、成果(result)、報酬(reward)、關係(rela-

tionship)、研究(research)、競爭(rivalry) (周旭華, 1996)。

1. 風險(risk)

企業組織常在失敗中學習到經驗, 再從教訓中得到重新致勝的機會, 若組織常在自大中失去學習的能力, 也常不願承擔風險而導致績效下滑時常發生。因此自大常是學習的頭號敵人, 今日教育組織內常充斥著討厭冒險、自大的官僚與行政人員, 因不願承擔風險就無法學習。教育要改革, 學校要發展, 必須讓組織成員肯冒險, 承擔風險、才能促進學校的發展。

2. 成果(result)

企業組織行事最重視成果, 然在教育上執行的過程或許比結果更重要。隨企業介入教育的程度愈深愈廣, 它會漸漸更重視學校組織成員、教師、學生所表現出來的成果。因此學校組織成員的成果已成為影響學校發展的重要因素。

3. 報酬(reward)

受企業界的影響教育制度, 報酬因素是愈顯重要。所謂報酬不單是指薪資而已, 事實上報酬包括了工作保障。在企業界自由市場不重視組織成員工作權的終身制, 學校組織亦開始重視教師的教學績效, 教師換證制度的研議實施, 於是蘊育而生。因此, 在重視報酬的因素中, 工作安全保

障、薪資及工作績效三者的關係會更加緊密。

4. 關係(relationship)

學校與企業建立起合作的關係, 已成為學校組織非常重要的課題。傳統中, 中小學與企業的關係大多是屬於計劃支援部份, 即企業認養學校、捐贈協助學校; 中等學校乃於建教合作的關係, 學校為企業提供技術人力的資源, 企業向學校保證學生的就業問題, 大學則是在於產學合作, 運用學校人力的資源, 協助企業的發展。然而在未來的企業與學校的關係則在於企業人力的素質提昇, 開放講座服務企業, 或者團隊合作為企業解決困難, 學校藉以提高成員(教師、學生)的實作經驗。因此企業學校的關係日顯重要。

5. 研究(research)

理論與實務的結合, 是人才培育的法則, 企業組織為組織發展、企業績效, 必須嘗於研究, 以維持企業生命力。過去學習、研究乃是老師到學生或訓練人員到員工的單行道。當職場是學習的起點時, 研究的功能即日益重要。因此擴大研究的範圍與領域即成為學校教育當中重要的課題。

6. 競爭(rivalry)

競爭是一種會對教育產生影響的商業行為。在自由市場的經濟體制中, 競爭常常成為企業組織進步的原



動力，也是組織改革的法則。過去學校教育或學校組織常因專賣或壟斷教育市場，因而不感覺競爭的原動力，尤其是公立的基礎教育或國民教育，當教育自由化、多元化、民主化後競爭亦成為學校教育組織中進步、改革的動力。因此競爭在學校組織發展中是不容忽視的課題。

6R給企業帶來了衝擊，亦給學校組織帶來了激盪：如何讓6R成為建立學習型學校的助力，是組織成員的任務。

四、人力資源發展的影響

近年來，全球企業界在國際競爭激烈的情況下，不斷推陳出新，追求企業的再造，不僅強化組織改造、重視流程的簡化，對產業的競爭力的提昇有直接的影響。而在這一波的熱潮中，人力資源部門的重新定位改造更是直接關係著企業未來競爭力的提昇，因此人力資源發展已成為組織中最重要的課題。「人」是組織中最大的資產，若不使其繼續發展與成長，促進其增值，提高其可用性，則人反而會成為組織發展的負擔，故為使組織成員成為資深且優秀的人才，那就必須靠人力發展與訓練來維持成員的成長。這個覺醒已成為企業組織發展的不變定律。

學校組織或教育體制中對於人力

資源的發展與管理，常是被人忽略的。雖然教育行政機關常三令五申，要求學校組織要重視教師的在職進修，或員工的休閒活動，甚至提出一些諸如中小學及幼稚園教師進修辦法等措施，要鼓勵教師發展專業，然多偏於被動式的規範或鼓勵，對於教職員工人力資源的開發或人力資源管理的積極性都付之闕如。又學校人力資源管理部門-人事單位或教學單位，都以消極的措施集中於選才及控制人事的範疇，而對於腦力的開發、生涯的發展、組織活力的激發卻少有著墨與使力，使得人力資源的培育所——學校組織，對人力資源的發展與管理無法落實。

為利於學校組織對於人力資源的開發與應用，即必須對人力資源管理加以落實，真正讓學校組織有充沛人力與高素質的人才來因應社會的變革與資訊科技帶來的衝擊。因此，人力資源發展是學校成為學習型組織重要的因素。

參、建構學習型學校的有利特徵

學校組織是知識的開發所，有利於知識的經營，學校組織成員同質性高且素質齊一，而有共同的教育願景，為培育健全發展的學生等，皆是

建立學習型組織中有利的條件，今就其各項特徵歸納說明如下：

一、學校本身即為一個學習的機構、組織

學習型組織的建立即是要在不斷地願意成長、不斷地自我精進。學校是一個教育的場所。學習的組織、肯定學生的自我追求成長與自我實現的組織。學校可不斷提供成員行動、自省、反思、學習、成長的機會，在種種的學習機會中，鼓勵彼此合作、團隊學習、並激勵成員自我超越，使學校組織的效能能發揮，因此學校本身就是一個學習的組織，有利於學校建構學習型組織。

二、學校組織有一個共同的願景-激發學生潛能、培育健全學生

共同願景是組織進步的原動力與前進的標竿，有共同的願景才能促進組織的成員主動真心投入組織的行動中。且共同願景是組織文化形成的重要酵素，願景能維繫組織成員心理、串連組織文化，因願景是行動內隱的意願，透過願景，可將組織文化緊密結合，進而激發組織成員的凝聚力，達成組織目標。學校組織中成員的共同願景是極為明顯且均有共同的目標，即是為培育健全發展的優秀學

生、且學生的潛能能發揮，在此共同願景下，教師有共同的心理期待，也有不同的實施策略，也因此激發組織成員-教職員工發展夥伴關係，實現共同願景。是以學校容易轉型成為學習型組織。

三、學校組織重視多元學習方法、改善心智模式

學習型組織中重視組織成員有彼此交流、開放互信的學習氣氛、並鼓勵多樣化的觀點、行動方案與實踐過程。在這些程序中，才能改善組織成員的心智模式，促進組織的生長與發展。學校是教育的組織、是建構學習理論、方法的實踐現場；因此，倡導有效的學習方法，透過多元有效的學習方法與學習策略來改善成員的心智模式，在有效的學習策略與多元的學習方法中無形地建立了學習型的組織。因此學校是最有利建構學習型組織。

四、學校組織文化充滿著成長與發展的生機

學習型組織中重視成員的成長、團隊的學習、成員不斷地自我進修與交互學習、激發每一個人的潛能。學校的組織文化，多重視自我成長，組織成員都自我找尋發展的契機，讓學校組織文化充滿著生機。這生機正是

學習型組織中重要的原動力，因此學校有利形成學習型組織。

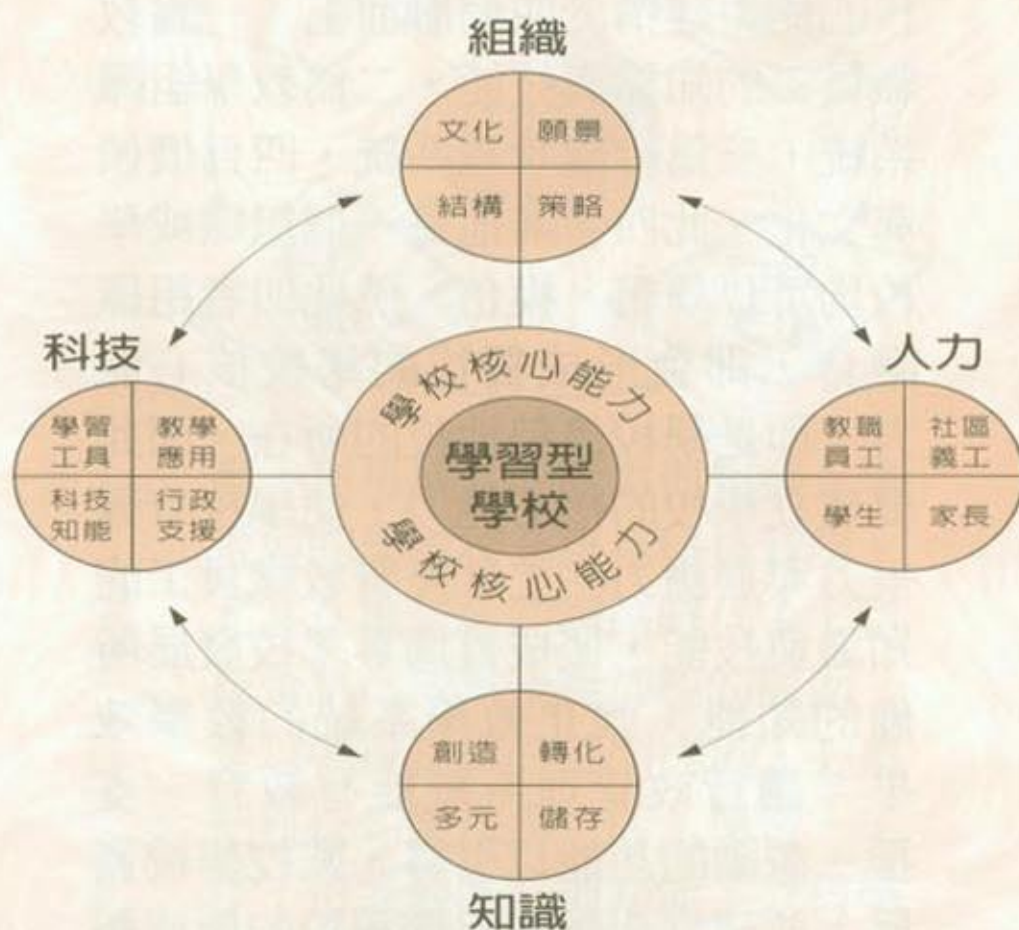
五、學校是一個重視知識經營的組織

知識與經營是組織發展的重要策略，在組織的知識經營中，強調知識智慧的分享與學習型態的改變。因知識、智慧的分享可以促進組織的團隊的學習及願景的建立與維持；學習型態的改變可以促進心智模式的改變、及系統思考的發展。是以知識經營是學習型組織建立的重要策略。學校是傳遞知識、應用知識、創造知識的重要場所，也是重視知識經營，如何把固定的事實資料，串聯意義成資訊，並連結資訊，以做判斷、決策的知識，進而形成行動方案策略的智慧。在這過程中學習型組織無形建構了。是以重視知識經營的學校是最有利成為學習型組織。

肆、建構學習型學校的策略

要建構學習型學校，教育與學校行政人員、校長、主任、教師都應有所體認，尤其對影響學校組織變革與發展的因素要加以探析、掌握；發揮學校組織成為學習型組織的特性，以利於學校成為學習型組織，然要如何建構而其策略為何？值得吾人加以探討分析。

要建構學習型學校，由影響因素及學校的特性，可以歸納如圖一-建構學習型學校策略。



圖一、建構學習型學校策略

學習型學校建構必須以學校的核心能力為基礎，而透過四個構面-組織、知識、人力、科技的統整與應用來建構學習型學校。今就其內涵與策略分析如下：

一、強化學校組織的核心能力

所謂學校的核心能力即是在學校的組織中，經長期發展與建構的能力，此能力是獨立的，其他組織無法模仿取代，亦是學校組織賴以發展及維持優勢競爭力之所在。核心能力能

夠賦予學校維持高度的發展及績效，不僅讓學校能適應社區的需要，更能建立學校獨特的辦學成果。而學校的核心能力建構於四個層面上：一為教職員工的知識與技能，二為教學組織系統，三為行政管理系統，四為價值與文化。此四者其他每一個組織或學校均可以學習、模仿，然此四者組織融合，即會形成獨特的學校核心能力，即是學校優勢地位的所在。因此要建立學校的核心能力，使學校有競爭力與適應力。尤其充實教職員工的知識與技能，使成員均具學校發展所備的知能：強化教學系統的教學效果；讓行政管理系統能有教育、支援、激勵的功能以引導、監控學校發展；並建立起學校組織獨特的價值觀與良好的組織文化，以利於科技、組織、人力及知識的統整、融合而使學校更易成為學習型組織。

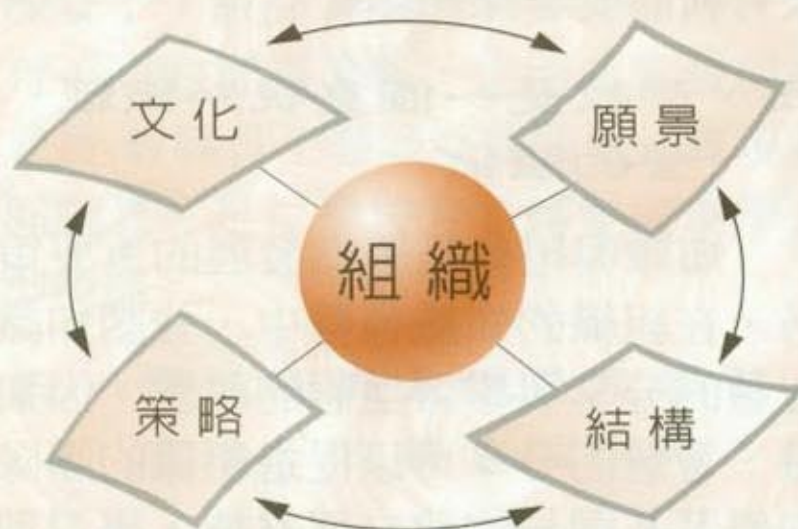
二、建構完善的組織系統

良好的組織其層面可分成四項，即：文化、結構、策略、願景，如圖二。

學習型學校中，學校組層面完整是不可缺的因素，要建構完整的組織必須：

(一) 組織結構要健全完備。學校組織於外在而言，其有法制的編制與組織，似不易改變，然組織結構

圖二：學習型學校的組織系統構面



中，易讓人忽略的非正式組織與臨時性隱藏式組織的層面。在學習型學校的建構要讓組織健全發展配合。尤其非正式組織及隱藏式組織要積極鼓勵，讓其在學校中發揮積極正向的功能，輔助正式組織，讓學校能成長、發展。

(二) 組織策略要明確、彈性。學習型學校中組織發展策略必須明確，尤其讓組織成員均明晰瞭解。且組織策略在目標達成途徑中會遭遇諸多外在的困難，因此策略要有彈性，並隨時讓組織成員-師生了解，才有助於組織的安定與組織的和諧。

(三) 組織文化要優質積極。組織文化常是學校發展或建構學校成為學習型組織的重要因素，常成為發展的正向因素，亦常為負面因素；要讓組織文化成為正向積極的因素，使學校是一個和諧組



織。要有優質積極的組織文化，務必賴於校長的領導、行政組織的溝通，透過核心能力建構良好的價值觀等。優質積極的組織文化是建立學習型學校的基本要件。

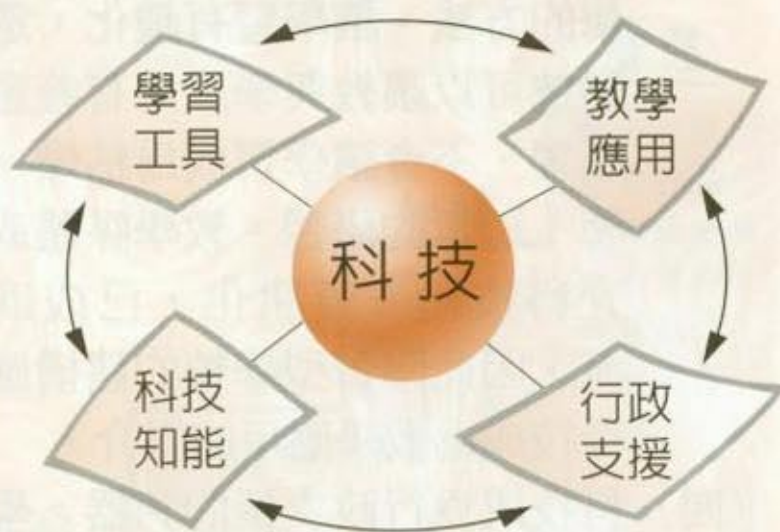
- (四) 建立組織共同願景。願景是組織的原動力。其讓組織成員樂於誠心投入奉獻。學習型學校的願景是什麼？要怎樣做？要讓學校每一分子都能真心投入了解。學校成員每個人都有個人願景，如何將個人願景融入學校組織的願景，那是非常重要的。要透過分享、溝通、承諾等才能促成共同願景的完成。

三、善用科技資訊

科技資訊已成為影響學校運作重要的因素，行政支援、教學、學習、溝通都已離不開科技資訊。學習型學校的建構，更是無法擺脫科技的影響。因此要建構學習型學校，務必以科技資訊為工具，以學校核心能力為基礎來建構。而科技資訊的善用，亦可分成四個層面-學習工具、教學應用、行政支援、科技知能（如圖三）。今就加以探析。

- (一) 科技知能成為學習的基礎。科技知識在資訊科技的廿一世紀，將會是生活、學習、工作、休閒

圖三：學習型學校之科技層面



等，無可取代的能力與知識。學習型的學校務必應用科技資訊。尤其在數位化的網路時代中，科技資訊已成為組織神經的脈動。是以學校組織的每個成員，必須把科技知能視為生活、學習、工作不可或缺的一項知能，以科學知能成為學校組織的基礎，在此基礎上組織才得以運作。

- (二) 科技成為學習的工具。組織的成員無論學生、教師、員工在學習的過程中應將科技視為工具。在學習社會中，終生教育全民化的時代中，成員都必須學習，尤其在知識衰變急遽時，惟有賴科技才能快速擷取、吸收知識。因此，要讓組織成員都能以科技資訊成為學習的工具，才能有利於學習型學校的建立。
- (三) 科技成為教學應用的媒介。學校的特性即是教學與學習。科技資

訊可以豐富教學的內容、改變教學的方法、讓學習有趣化；透過科技可以讓教與學成為有義意的學習，不會讓學習成為枯燥、無聊、短暫的學習。教學媒體或媒介科技化、資訊化，已成為主流，因此學習型學校的建構應以科技成為教學應用的媒介。

- (四) 科技成為行政支援的利器。學習型組織的行政效能是卓越的、是快速的。要讓學校成為學習型組織，提高行政績效、教學效果，科技是不可或缺的。因此科技知能要成為組織成員的能力，更要讓科技發揮支援的功能。是以透過科技讓行政支援更有效，是學習型學校必然的策略。

四、發展學校的人力資源

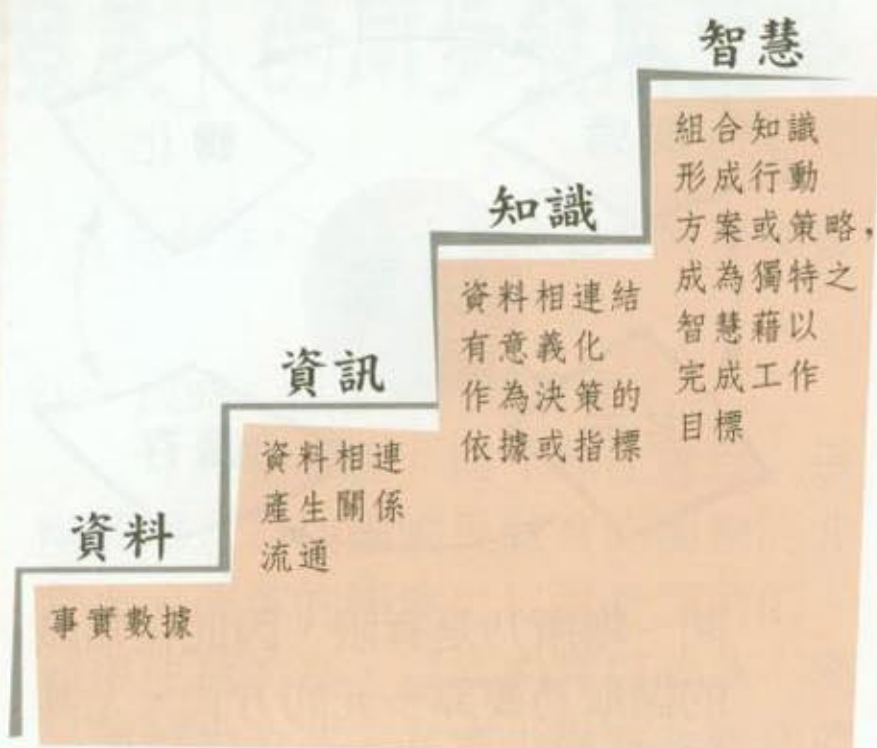
人力資源是學習型組織重要的資產，要讓學校組織的人力資源持續發展成長，才能為學校創造教育績效，並促進學校「增資」，否則在知識科技半衰期極短的知識社會中，人力資源的折舊率是極高的，並使人力成為學校組織的負債與包袱。因此人力資源的發展，在學習型學校建構中是極重要的策略。而學校組織人力資源包括：學生、教職員工、社區團體、家長義工（如圖四），人力資源開發或發展包括了：

圖四：學習型學校之人力層面



- (一) 教育訓練。開發訓練需求，並規劃各項訓練方式與教育課程。
- (二) 歷練與成長。有系統的安排組織成員的工作、教學歷練，並有計畫地擴大其工作經驗。
- (三) 幹部的遴選與培育。對於有管理、行政能力的組織成員應加以培育，以利於學校行政人員的輪替及行政知能的充實。
- (四) 成員生涯發展的協助。組織成員的生涯規劃必須加以協助規劃，讓教師在教學的生涯中有不同的角色轉換，或工作內涵的充實，才能讓教師保有教學的活力與熱忱，學生、職工亦是如此。
- (五) 組織活力管理。創造並維持高的教學風氣與組織文化，是學校績效發展的重要因素，因此，組織成員活力的管理是人力資源開發的重要的方法。
- (六) 開發組織成員腦力。積極開發教

圖五：學習型組織智慧形成模式



職員工及其他人員的腦力，不斷創新改善，是組織活力開發的方法。

要讓組織成員的人力：教職員工、學生、社區團體、義工、家長都能充份發展；因社區義工、家長是學習型學校的協助人員，其亦可促進與影響學校的師生，尤其在互動中更有益於學校組織目標的達成。因此組織的人力資源開發是建立學習型學校的重要策略。

五、落實學校的知識經營

知識社會的來源，以知識為主的企業已成為經濟企業體系中的績優企業，且知識資本取代了土地資本與金融資本，成為企業創新的引擎。學校是知識開發的主要場所，要讓學校的知識經營成為社會發展的主流，必須重視知識經營。否則學校會陷入知識的象牙塔而無法因應社會文化變遷與經濟企業的發展。

在多元的社會、智價的經濟時代中，知識已成為一切事物的DNA，靠著知識才能讓社會進步、經濟發展，是以學校要成為學習型組織，必須做好知識經營，而知識經營的意義與做法，可由圖五-智慧形成模式，與圖六-知識經營步驟，明瞭其意涵。

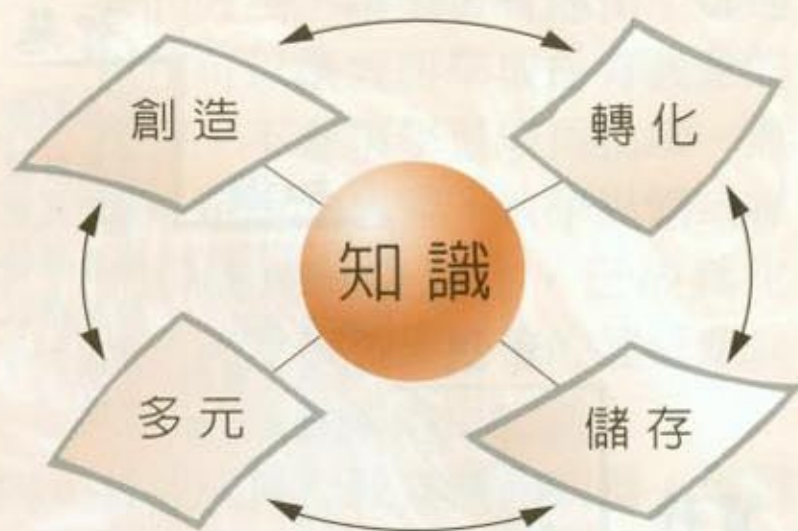
由學習型組織智慧的形成過程中，吾人可以清楚的了解，知識社會

中組織智慧的形成必須賴學習了解各項的資料，並透過學習讓各項固定的事實數據資料加以連結形成可流動讓人了解的資訊；再將各項資訊靠著學習將其相連結、並有意義化，作為組織或個人決策、決定的依據或判斷的指標；再透過多重的學習讓知識結合成為行動的方案、解決問題的策略，此乃組織或個人獨特的，此即形成智慧，在各項的學習中可藉助於科技資訊讓學習快速、正確、有效。

學校的知識經營策略有：多元的內容與方式、知識儲存、知識轉化、創造知識等四項（如圖六）。

（一）知識的擷取要多元。知識經營中知識型態、內容乃是多元的，其存在的方式亦為多元，在多元的知識世界中，學習的方式、時

圖六：學校的知識經營層面



間、場所乃是有限，因此在知識的擷取乃要靠多元的方式，尤其透過3C的多元方式來擷取，使知識能有效且精準。

- (二) 知識的儲存與分類。知識的儲存與分類在知識經營中是最重要的策略，因組織發展成長所需的知識，必須加以儲存分類才有助於組織的應用，且能快速而有效的發揮知識的效用，因此知識的儲存與分類是建立學習型組織必然的策略。
- (三) 知識要能轉化。知識的轉化在知識經營中藉以應用解決組織中所遭遇的困難或瓶頸，否則知識祇是固定的知識、僵屍化的知識。要如何轉化知識，則有賴組織對成員長期的人力開發與教育。
- (四) 組織要能將知識創新。知識的創新有利於組織建立核心能力且有利於組織獨特優勢之發展。知識

的創新有多元組織能讓成員有開放的空間、和諧的氣氛，組織樂於接受新的挑戰及新的點子，在學校組織中校長、教師能否讓師生有創新或新奇的教育措施或教學方式內容，那是很重要的。學校要成為學習型組織必須要能將知識創新。

伍、結語

學習型學校的建構有利於學校教學效果的提昇、教育目標的達成、和諧組織氣氛的維持、家長社區關係的建立。然學校是社會的部份，常受社會企業變革的影響，在建構學習型學校時對影響因素：科技資訊發展、知識經營的影響、企業績效益因素，必須加以了解；並對學校成為學習型組織的特性：學校本身即為學習的機構、學校組織有共同的願景，學校重視多元學習方法、改善心智模式，學校重視知識經營的組織、加以經營及有效利用，並落實執行建構學習型組織的策略：1.強化學校組織的核心能力，2.建構完善的組織系統，3.發展學校的人力資源，4.善用科技資訊，5.落實學校的知識經營，才有助於建構學習型學校。（參考資料如有需要請洽本刊編輯部）

