

小學校長營造學習型學校的具體策略

討論人：鄭端容

台北縣莒光國民小學校長

企業的經營，其終極目標粗略的說，在於市場占有率，在於利潤的增加，非常明確、非常具體。所以，對於影響利潤的因素，尤其是整體社會、政治、經濟、觀念的變動，必須敏感，然後快速回應。因此，為了獲得這份敏感與應變的能力，「建立學習型組織」便成為：志在永續經營、永續發展的企業最主要的課題。然而相較於企業界，本應與「學習」最具密切關係的學校組織，近幾年來雖也有「加強研究進修」的倡導，但其實仍很浮面，仍止在形式上。

究其原因，最常被提出來的是「教師的工作太繁重」。這固然是因素之一，但只是限制的因素而非根蒂。其根本原因在學校的經營目標不具體、不明確。於是教師們缺乏為何而做、為何而努力的價值感。易言之，欠缺理想的激勵。其次，就小學而言，學校教育的績效，應見之於個個兒童全面性良好的發展。可是這樣的績效無法單純的見諸於數據，因為其向度既複雜，也極難測量。於是在沒有績效責任的壓力下，個人或組織便少有對工作的內容、方法、效率及效能等做檢視和修正，於是「學習」、「成長」便成為非當務之急。

職是之故，要想蘊育一個國民小學，使之成為一個學習型組織，其基本策略，實應著眼在如何化解這兩個頭籬，先蘊釀組織「學習文化」的溫床，而後在方法上的種種策略才有衍生落實的可能。

一、國小校長必須具備自我改造和營造集體學習的意識和能力。

學校優質文化之凝成，當然不是校長一人、一時可以成就。但是既然校長是這個組織的首長、是領導者，則校長確實具有酵母的功能。若不幸形成惰落的文化，責任亦然。

1. 確立教育的理想，修養教育家人格，才堪為組織成員，修養教師特質的標竿，引領學校優質文化的風向。
2. 捨棄權力意識、不固執己見，體現集眾智其決定品質必優於一人獨裁的道理，以激勵成員思考、提出優質見解，邁向集體學習之路。
3. 具備反省能力，不斷充實自己，讓自己成為學習型領導者，厚積營造學習型組織的能力。

二、以專業、民主為學校經營的體質，蘊育共同的願景、共同的理想，互勵互勉，人人建立自我實現的人生觀。

外界的變動，其實已劇烈的影響學校的組織運作。如兒童家庭的人口、經濟、職業等結構的變化，所衍生的兒童在學習上以及生活行為上的問題；學生家長權

利意識的抬頭，增強了對學校教育的要求和監督等，這些因素顯現於現實的是日益增多的學校（教師）與家長的衝突，以及教師們在兒童指導上的障礙。解決之道唯有在專業認知（統觀問題）及專業技能（解決問題）的精進提昇。另一方面，在學校內部，則因為教師權益意識的高漲，加以教師學歷條件的提高，以及政治的民主開放，學校亦已非校長及行政人員依法定權威可運作。於是教師與行政的衝突與矛盾，阻礙了教育工作的發展。解決之道，唯有建立在理性的、成熟的校園民主上。

1. 從衝突與障礙中，掌握組織成員集體學習「系統性思考」的方法，並以切膚之痛體認精進應變能力的必要性。

再說問題雖然呈現得枝枝節節，也各具不同的樣相，但只要加以整理歸納，必能探究到問題的本質，所以問題與障礙之發生，正是透過如敘述、討論、質疑，甚至爭執等「對話」，以做為學習將情緒轉移為探討問題本質的系統性思考的契機，繼而引發積極尋求解決問題之專業能力的動機。

2. 釐清學校組織中，專業系統與管理系統的角色功能，俾能調整互動時的心態，謀求在互動中，正視問題的本質，共同學習理性思考的態度與能力，規劃可促使組織順利、上升運作的種種規範和制度。讓權力歸於經民主程序建立的制度上，始有可能整合行政各部門、教師會、教評會於共同的願景、共同的理想、共同的步調。
 3. 釐清國民小學教育的本質，建構堅實、周延，包括願景、理想、信念、目標、工作重點等項目的學校教育經營藍圖（設計圖），讓成員因為有具體體性的藍圖可依循，明確意識到自己在組織中各層面的角色地位和責任功能，如是才有可能讓每個人心懷理想，追求自我實現，也才有可能精進於自我的改造。
 4. 訂定包括：1. 依據；2. 目的；3. 常會與臨時會；4. 主席團的產生、任期與人數；5. 主席團職掌；6. 會議通知；7. 提案單；8. 會議程序；9. 提案討論順序；10. 發言時間、次數；11. 會議表決；12. 修正案提出；13. 原案與修正案；14. 臨時動議提出；15. 會議記錄；16. 交付、存查；17. 權宜問題；18. 程序問題；19. 規程修規；20. 公布施行等項目的校務會議規程，讓學校校務會議徹底的法制化。為使校務會議發揮「學校最高的權力機構」的效能，校務會議必須在民主的、合理的、完善的遊戲規則下運作，這樣的遊戲規則可以營造成員「參與」及「學習」的體質。「參與」可以增加對組織的歸屬感、責任感，「責任感」可以促進「自我超越」的意念。
- 三、規劃協同研究的組織體制，蘊育成員學習的意識、習慣、態度與能力。
1. 自學校畢業進入「工作」以後，便不再「學習」，幾乎是許多人的職業生活模式，小學教師亦然。扭轉這樣的意識和心態，可先以制度外鑠。
 2. 國民小學的教育經營都以所擔任學年和擔任學科為分工的依據。因為其工作的內容與性質相近，所以團隊學習的組合也可以依此行之。
 3. 團隊學習的人數，太多或太少均難做有效的互動與回饋，所以，將研究團隊再分為每一組約五人之譜，各經由較具能力與資歷且富活力者為組長，組成學習小組，逐漸成熟團隊學習的模式和策略。
 4. 開始，先以直接且恆久需要應用於工作上的教材、教法以及輔導知能為研究進修的主題，一方面學習的產出能立即應用，提升專業能力，一方面藉

以改變「四十年可以如一日」的心態和工作模式。

5. 透過學習過程中的思考和互動的經驗，逐漸擴大問題意識的層次，並能檢視出問題中的各種因素，以及其相關連，理出問題的全貌，尋求解決問題的途徑。

6. 每隔一段時間，定期或隨機舉辦各小組的聯合學習活動，藉以學習：問題意識、建構問題、探究問題、解決問題的能力。

麻省理工學院組織學習中心主任，享譽全球的新一代管理大師彼得·聖吉（Peter M. Senge）多年來致力於推動「學習型組織」的觀念。他認為一個組織必須具備兩種能力：

一、應變的能力。

二、實現內心遠大願望、自創未來的能力。

這樣的組織，才能算是一個活的組織，有機的組織，才有可能生存，才有可能發展。這種觀念傳到台灣，震撼了企業界。但是在學校這方面，卻大多少有感受。

二十一世紀是個未知的未來，但是可以預知的是「人」仍然是主宰者。可以預知的是，二十一世紀社會，對人類的生存與發展而言是個更複雜、更艱難的環境。所以「人」尤其需要這兩種能力，易言之，「人類社會」這個最大的組織才得以永續生存、永續發展。而自負為培養人才的教育工作者，對此，如果仍麻木不仁，而直令「學校」這個組織，僵在以不變應萬變的無機狀態中，確是不可原諒。

然而，怎樣在無機狀態中的學校組織，注入學習的生機？「營造學習型學校」，短短七個字，卻無限艱難。因為，如果將兩種能力譬喻為璀璨的花朵，則現今的學校卻連栽植這花朵的土壤都沒有，所以，本文的第一、二點談的是面對這個課題一個小學校長，如何整備土壤的策略。第三點是如何讓栽下的一顆小小種子能發芽。至於使之繁殖、茁壯則是經營的第二個層面了。

何事尋尋復覓覓？ 只今坦坦又堂堂。

～資深教授駱建人撰