



組織學習的發展歷程、內涵及其與學習型組織之關係

賴協志／國家教育研究院助理研究員

一、前言

處在變革與競爭的時代，由於社會輪動與知識更新速度加快，組織本身為求進步與發展，實應重新思考本身定位及經營方式，並重視個人、團隊及組織學習，以活化組織的適應力與生命力，進而成為有行動力、有競爭優勢的學習型組織。

Parding和Abrahamsson（2010）指出若一個運作中的組織能成為學習型組織，則組織成員有必要持續學習，透過學習來改善服務及產品的品質。Khasawneh（2011）認為適度地運用學習型組織的五項修練，能夠創造組織價值；而組織成員透過專業發展，挑戰自己的心智模式和假設，以改善教育實踐，個人願景能與組織願景相結合，且運用團隊及有價值的系統性思考，將能充分地精熟學習。Song, Jeung和Cho（2011）認為學習型組織會顯著影響組織學習歷程的三種型態，包含個人、群體/團隊及組織層面，而學習型組織的環境因素與組織學習歷程是緊密相關的，應該為建立學習型組織而提供更多理論及實務的基礎。

Senge（1990）在《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》（The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization）一書中指出，在全球激烈的競爭下，組織未來唯一持久優勢的維持，就是比競爭者具有更快更好的學習能力。Drucker（1995）認為知識社會就是一個組織社會，唯有透過組織運作與學習，知識才能有效傳

承並發揮力量；而知識社會的發展，不僅有賴個人學習，更需要組織學習。而組織若能結合個人、團隊及組織價值，進行組織學習，並且發展成為學習型組織，將能成功的運用學習及競爭策略，提升組織競爭優勢，意即學習型組織具有高競爭優勢（Albert, 2005; Matlay, 2000; Wilhelm, 2006）。因此，組織如何掌握知識學習的契機，並轉化個別成員學習，以增進組織學習能力，並成為持續不斷學習與發展的學習型組織，乃是組織致勝的關鍵（Argyris & Schon, 1978; Leithwood, Leonard & Sharratt, 1998; Parding & Abrahamsson, 2010）。

由於外在環境瞬息萬變和資訊科技高度發展，使得組織充滿了各種變數與不確定性，傳統思維方式與組織型態不斷受到挑戰，所以藉由組織學習來因應快速變遷的全球環境及維持競爭優勢，成為組織進步與發展的最佳利器與策略，更強化了組織學習的重要性（林新發、邱國隆、王秀玲，2004；楊國德，2002；Guns, 1998; Sadler, 2001）。組織為了促進長期效能與生存發展，並形成其核心競爭力，在回應環境變化的實踐過程中，會採取各種學習行動，有系統整合訊息和知識，來進行調整和適應（江志正，2000；洪啟昌，2005；盧偉斯，1996）。處在知識社會中，各組織在推展組織學習時，若能體會到組織學習的實質意涵與概念，並且能掌握組織學習的發展及其與學習型組織的關聯性，則組織學習成效將能提升，進而具體實現學習型組織的願景及目標



（吳明烈，2008；楊國德，2002；Matlay, 2000）。依據上述，本文將分別說明組織學習的發展歷程、內涵，以及組織學習與學習型組織之關係。

二、組織學習的發展歷程

早在1953年，Simon即提出「組織學習」一詞，他發表於「公共行政評論」期刊中的〈組織的誕生：經濟合作行政管理〉

（*Birth of an Organization: The Economic Cooperation Administration*）一文，強調組織再造與發展的過程，就是一種學習過程；在1960年代，組織學習經常被提出來討論，相關理論與實務的研究不斷出現，用以促進組織中的團隊學習；隨後，組織學習的概念融入多元的觀點並逐漸整合（吳明烈，2003，2008；楊國德，2002；盧偉斯，2002）。而正式將組織學習當成「理論」來研究，則要算Cangelosi和Dill二氏於1965年在「行政科學季刊」（*Administrative Science Quarterly*）一篇名為〈組織學習：對理論之觀察〉（*Organizational Learning: Observation toward a Theory*）的文章（引自江志正，2000）。而對組織學習理論進行最有系統的探討，當屬Argyris和Schon（1978）所著《組織學習：行動理論的觀點》（*Organization Learning: A Theory of Action Perspective*）一書。

1990年代之後，受到美國組織學習學會Senge等人的影響，學習型組織躍為一項主流，且在各組織中廣被應用，促成了各類學習型組織的蓬勃發展（吳明烈，2008）。Senge於1990年出版《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》一書；書中提出以系統性思考為綱，並採用自我精進、改善心智模式、建立共享願景、團隊學習的修練，作為學習型組織的重要指導原則，以克服組織的學習障礙，促成組織願景的達成，並將組

織發展為一個持續學習的理想型態（吳清山，2007；楊國德，1999；魏惠娟，2002，2007；Senge, 1990）。Senge等人分別於1994年出版《第五項修練－實踐篇》（*The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*），以及1999年出版《變遷的舞步》（*The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*）；自此以後，學習型組織的概念與理論，再度往前邁開一大步；Senge研究團隊於2000年出版《第五項修練－學校篇》（*Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares about Education*）一書，將學習型組織應用在教育組織的相關理念及案例加以介紹，激發出學習型學校的研究風潮（張明輝，2002；楊國德，1999）。

二十一世紀之後，組織學習理論更廣為擴展，同時與組織發展的新思潮，如知識管理與知識經濟等概念相結合，而儼然成為當代的一門顯學，尤其在實務發展方面，更是進入具體實踐與反思期，而在各領域與組織中廣被應用（吳明烈，2003）。當前的組織學習研究有二項主流：（一）將組織擬人化，整合個人學習，並且轉化對組織有益的行動；（二）關心並探究關於抑制個人學習的行為（Chan, Cooper, & Tzortzopoulos, 2005）。洪啟昌（2005）認為組織學習可以從個人的學習超越、整體的系統分析、技術與知能的提升和追求創新的發展來做為歸類，將組織學習歸納為四個層面：（一）改進革新：是指組織具有嘗試冒險的精神，經常保有組織中新創意思維與新作法的不斷湧現，進行革新提升績效；（二）提升知能：是指組織或個人透過學習，從自己經驗修正改進原有流程，或從他人標竿績效進行學習，以提升專業知能；（三）系統整合：是



指組織以綜觀全局，有系統的整體觀念來考量問題，探討複雜現象背後的相關系統結構，整合彼此予以解決；（四）自我超越：是指組織或個人對於所嚮往的願景，不斷重新聚焦，不斷自我增強的過程，以期突破極限自我實現。

近年來，組織學習的發展，著重在U型理論的觀點，美國組織學會的Scharmer已經投入組織學習專業領域研究多年，於2007年出版《U型理論》（Theory U）一書，書中指出人類學習的來源有二種：向過去的經驗學習、向浮現的未來學習；並且提出U型歷程的五項行動，其中包含共同創始、共同感知、共同展現（co-presencing）、共同創造及共同發展，闡明組織學習與領導變革的歷程（Scharmer, 2007）。Johnson（2011）的研究指出影響組織學習的五個主要因素，包括：溝通、組織結構的區劃、行政層級的決策過程、角色定位清楚、反思學習的時間等；而增加更多開放式溝通、社會互動的機會，更多共同決策的歷程，釐清角色定位，以及明確強調反思學習的重要性，將能夠改善組織次級團體的互動，以擴增次級團體的合作，進而促進組織學習。

組織學習自1950年代發展迄今，已有許多學者提出了豐富且多元的論述，多數以運作過程或成果產出觀點來定義組織學習；在運作過程方面，組織學習係指組織持續進行學習，而能探究及發展知識的循環過程，包含組織中的個人、團隊、組織整體等層面的學習；在成果產出方面，組織學習的落實，能夠適應環境變化，發展組織行動的知識，改變決策模式及方法，調整組織原有的認知架構，培養成員系統思考能力，具備資訊運用的知能，溝通彼此想法、見解與價值規範，並能共同解決組織問題，進而提升組織產能與績效。綜合言之，組織可以透過持續而有效的個人學習、團隊學習與組織全員

學習，培養成員系統思考、資訊運用及解決問題的能力，並透過溝通交流與深度匯談，瞭解彼此的需求與想法，且能相互信任與合作，以促進組織整體進步與發展。

三、組織學習的內涵

組織學習是一種新的管理典範，重視組織「為何學習？如何學習？何時學習？」的發展過程，不只是個人學習的總和，也是社會互動的結果（吳清山，2007；Hanson, 2003）。茲將組織學習的內涵整理如下：

（一）從事知識學習，促進組織成長

組織知識學習的起點，乃是組織實際的成果表現與期望結果之間產生落差，針對此落差進行偵測及調整，將轉換的知識內化為行動的依據，並能瞭解及適應所處的環境，達成預期的目標（Argyris & Schon, 1978; Duncan & Weiss, 1979; Hodge, Anthony & Gales, 2003）。知識是組織學習的核心，沒有知識的組織學習是空的，所以組織學習是建立在知識取得、分享、傳播、詮釋和創造的基礎上；不管這些知識是屬於外顯知識或內隱知識，都是組織學習的題材，由於知識不斷地創新，組織要掌握最新知識，才能在激烈競爭中，取得領先地位，這也突顯知識學習的重要性（吳清山，2007）。知識學習是組織能夠不斷地進步與發展的關鍵，透過持續而有效的學習，促進知識的發展或散播，用以建構共享的見解、信念和心智模式（Lines, 2005; Stata, 1989）。組織學習係組織成員透過探索方式，將知識予以發掘、變革、實驗及創新，接著利用盡用的方式將所得的知識予以挑選、生產、精練及執行，使組織內外部成員均能從中獲得知識的學習與職能的成長（陳鈞泓，2011）。據此瞭解，知識是組織學習的核心，從事知識學習乃是組織學習的重要內涵之一，透過持續而有效的知識學習，促進組



織不斷地進步與成長。

（二）進行全員學習，提升組織績效

組織學習乃是一群人經由組織的運作，建立起個人與團隊的全員學習，使組織中的各階層均能獲得所需知識或工作技能，透過資訊的正確處理，導致組織潛在行為的改變，並持續擴展，以開創未來（Huber, 1991; Senge, 1990）。在組織中，全員相互學習是一個起點，亦是一個目標，藉由個人、小組、部門到團體的互動、相互學習，以及學習環境的提供，使組織成員的「學習熱誠」永遠不衰，其學習能力亦歷久彌新，且將所學的知能轉化為實際的行動，以利妥善因應外在環境之變遷，使個人不斷地超越自我，組織不斷地成長（林麗惠，1999；黃明月，1998）。組織學習可以從消極地適應環境，到積極地改變環境，透過個人、團隊及組織等層面共同進行學習，不斷調整與修正組織結構與功能，將所學的知能轉化為實際的行動，以期因應及改變外在環境，持續提升組織績效（楊國德，1999）。組織學習是組織成員代表組織，所進行的行動假定偵測、資訊處理與詮釋及學習修練等過程，以有意義地發展或修正組織與個人目標，持續地發展更具效率與效能的方法，並將學習結果制度化，以有效地促進組織目標的達成，並提升組織整體績效（Collinson, Cook, & Conley, 2006; Leithwood & Louis, 1998）。因此，重視並維持有效的個人學習、團隊學習及組織全員學習，能活化成員的行動力，強化組織的應變力，進而達成組織目標，提升組織績效。

（三）強化溝通思考，增進合作分享

組織成員要建立良好的互動及溝通模式，並創造、分享與傳播知識，進而建立休戚與共的認同感，所需要的是共同學習（Storck & Hill, 2000）。組織學習是透過知識和理解來促進組織行動的過程，用以傳遞

新系統、歷史與價值規範給組織成員，並藉此來溝通彼此想法與需求（Fiol & Lyles, 1985; Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005）。從組織結構而言，專業學習社群是一項組織變革的倡導，成員在學習、溝通與合作中，獲得專業知能與專業發展，並促進組織改善，達成組織主要目標（Mullen & Schunk, 2010）。組織學習是成員共同思考的過程，亦是一種反思能力的展現。組織中的個人及團隊學習，能培養成員思考能力，使組織的運作更為順利（Jerez-Gomez et al., 2005; Senge, 1990）。組織學習能增進成員的思考能力，促使團隊相互合作；組織須透過共同思考、合作分享來創造成果，激發出一種潛能，才能單獨或以團隊擔負起追求積極未來的責任，進而建立組織的核心價值（楊國德，2002；Swieringa & Wierdsma, 1992）。由此可知，組織成員若能利用時間及場合相互溝通及分享心得，維持良好的人際關係，就能在良性互動中，瞭解彼此的想法與需求，進而認同所屬的組織；另外，運用組織學習，養成成員的反思能力，一方面可以激發個人潛能，另一方面可以創造組織價值。

（四）運用資訊資源，解決組織問題

由於資訊無邊無際，組織需要隨著情境的變遷，迅速的獲取相關資訊，所以要透過各群體的人際互動，快速蒐集資訊，形成組織知識及集體智慧，而組織學習能讓組織充分掌握組織導向，並確立組織方向，以提升組織產能（Hanson, 2003; Swieringa & Wierdsma, 1992）。另外，為擴大組織學習效果，舉凡圖書、場地、時間、設備等資源都應列入考慮；亦即，充實組織圖書內容及數量、提供合適討論的場地與時間、增添相關資訊與科技設施，均屬重要的一環（吳清山，2007）。組織學習是一種經驗與練習的認知過程，是一種獲得知識並修正組織常規



的過程，藉著學習新的事物，能增進組織及個人解決問題的能力，經由學習目標的內化，同時促進知識與能力的轉移；而學習是生存的本能，任何組織都能學習，學習將帶來改變，凡是組織持續調整或改變組織原有的認知架構，採納新的行為模式，就能增強組織因應變局和解決問題的能力（劉宏鈺，2003；魏惠娟，2007）。當組織成員面臨問題時，持續的進行組織學習，可有效解決問題，促進成員與整體組織的發展（吳明烈，2003；Morgan & Ramirez, 1983）。因此，任何組織要順利推動組織學習，應提供成員相關的資訊、學習資源及環境，藉由成員間的互助，獲取並活用所需的訊息，有效解決組織問題，進而擴大組織學習效果。

（五）鼓勵改變創新，增加競爭優勢

組織學習的目的在於強化個人學習和組織學習能力；不管是個人或組織，有嘗試才有學習可能，有改變才有成長空間，所以鼓勵成員願意嘗試與改變，實屬推動組織學習的重要課題（吳清山，2007）。組織在面對環境變遷的挑戰時，應以開放的態度迎接新觀念，瞭解成員對組織的貢獻，並鼓勵成員學習與創新，持續改善組織本身的行動，以促進組織變革，達成組織整體願景與共同目標（Calvert, Mobley & Marshall, 1994; Tobin, 1993）。由於組織具有成敗興衰的特性，面對環境的變遷與競爭，組織必須藉由組織學習進行學習與轉化，協助本身進行正確決策與行動，以提供生存與發展的動力，進而維持有利於競爭的優勢（Guns, 1998; Sadler, 2001）。以經驗和知識為基礎的組織學習，係透過管理者尋求改善組織成員能力的渴望，以瞭解與經營其組織及環境，使其所作的決定，能持續提升組織效能與競爭優勢（Jones, 2001; Nevis, DiBella & Gould, 1995）。組織學習對競爭優勢具有正向的影響關係；同時吸收能力也會透過組織學習，

對競爭優勢產生正向影響；也就是說組織不僅要增進吸收能力，還要鼓勵組織學習，這樣一來就能獲得競爭優勢（吳啟絹、廖述賢、胡大謙、楊旻儒，2010）。因此，組織應該鼓勵成員樂於學習、勇於改變，對組織的革新抱持正向且一致的理念與作為，促使組織能創新求變，好上加好，進而強化組織適應環境的能力，不斷地增加組織競爭優勢。

四、組織學習與學習型組織之關係

組織學習與學習型組織的觀念，實際上是一脈相承、密不可分的（張明輝，1999；劉宏鈺，2003）。組織學習的另一個觀點是學習型組織；組織學習的概念融入了行動假定的偵測與更正、組織資訊的處理與詮釋以及學習型組織等觀點（鄭淑惠，2009）。

有關組織學習的主要觀點，Collinson, Cook和Conley（2006）總結各家論述，歸納整理出五點：（一）組織學習涵蓋個人學習、團隊學習、組織學習等三種層級；

（二）組織學習涉及探究、發現所採用的假定及避免錯誤；（三）組織學習有賴組織成員的相互瞭解與分享；（四）組織學習包含行為與認知的改變；（五）組織學習融合新知識與實務在組織的理論應用與慣例之中。邱繼智（2004）認為組織學習的程序包含五個階段：（一）建立共同遠景：從個人的願景著手，過程中避免抽樣，需平等對待每一個人，尋求相互合作，而非意見一致，並容忍歧異，透過深度匯談及過度的願景來鼓舞士氣；（二）將學習融入組織的政策：組織要有系統的學習，將學習活動融入組織各部門的運作是絕對必要的，所有員工都有責任取得和移轉知識；（三）調整組織結構：組織可透過減少不必要的限制和程序，並縮小工作單位的規模，減少政策性的管制，允許



較大的彈性，去除不合時宜的規定，減少階層，設計扁平式的團隊組織；（四）建立強化學習的組織文化：專注於人而非系統，相信員工可以改變所處的環境，並製造學習的時間，鼓勵開放性的溝通，和冒險持續改進的文化，另需建立學習的習慣，視績效不良為學習的機會；（五）重新建立績效評估系統：組織學習以從控制導向、功能性層級制度的組織型態轉變成快速反應、較扁平的團隊組織，傳統的績效評估不能支持這種新的組織型態，需建立新的評估績效方式。賴協志（2008）指出組織學習的程序可分為三個階段，包括：（一）規劃階段：應進行組織內部及外部學習環境的分析，並蒐集、整理及解釋相關資訊，進而找出解決組織問題的具體方案；（二）執行階段：組織領導者及成員均能從事知識的學習、分享及運用，並實際執行解決組織問題的具體方案；（三）評估與改進階段：對於執行的成效進行檢討與評估，若發現問題，則透過腦力激盪，共同思考出有效良方，並予以改善。

學習型組織的主要論點，係以Senge提出的五項修練為代表，係指一個組織能夠不斷的學習，以及運用系統思考從事各種不同的實驗與問題解決，進而強化及擴充個人知識與經驗和改變整個組織行為，以增強組織適應與革新的能力；在學習型組織的文獻中，常常會涉及到一些相關的概念，例如：組織學習，它是指在組織環境中的學習，學習過程包括了知識、技能與經驗的獲得（吳清山、林天祐，2003）。所謂學習型組織，是指一個能夠持續不斷學習的組織，透過學

習不斷增強成員與組織的知識經驗，改變整個組織行為，強化組織變革和創新的能力（謝文全，2003）。關於學習型組織的特徵，在學習方面包括：持續不斷的學習、團隊學習及終身學習理念；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；在個人方面包括：成就動機、專業能力提升、自我超越、改善心智模式、系統思考等；在環境方面包括：資訊流通、感應環境、資源的利用等（秦夢群，1999）。

魏惠娟（2007）依據研究與思考結果，提供建構學習型組織的一個概念架構（如圖1）；此架構強調學習型組織是透過組織內一連串學習活動的過程，創造所想要達到的終極理想，這個理想的達成將使組織的文化、領導及結構方面都產生變化；組織透過學習的過程，不但加強組織成員的能力，同時也提升組織的效能，這個變化的過程，包含四個核心概念，即學習、改變、轉化、能力建立；「學習」雖是造成改變的關鍵，但是，有效的組織學習設計，需要考慮學習者的特性與需求，並且綜合運用理論、方法與策略，同時加強觀摩不同組織個案的推動經驗模式，才能有效啟動組織內必要的改變。總之，組織學習結果所產生的是一種前所未有的綜效，短期可見的成效是一個在變化中的組織，長期而言，組織在文化、領導、結構，三個層面上都會逐漸改變，改變的結果將增強組織成員的能力，至終將使組織的效能提升，並能永續生存。

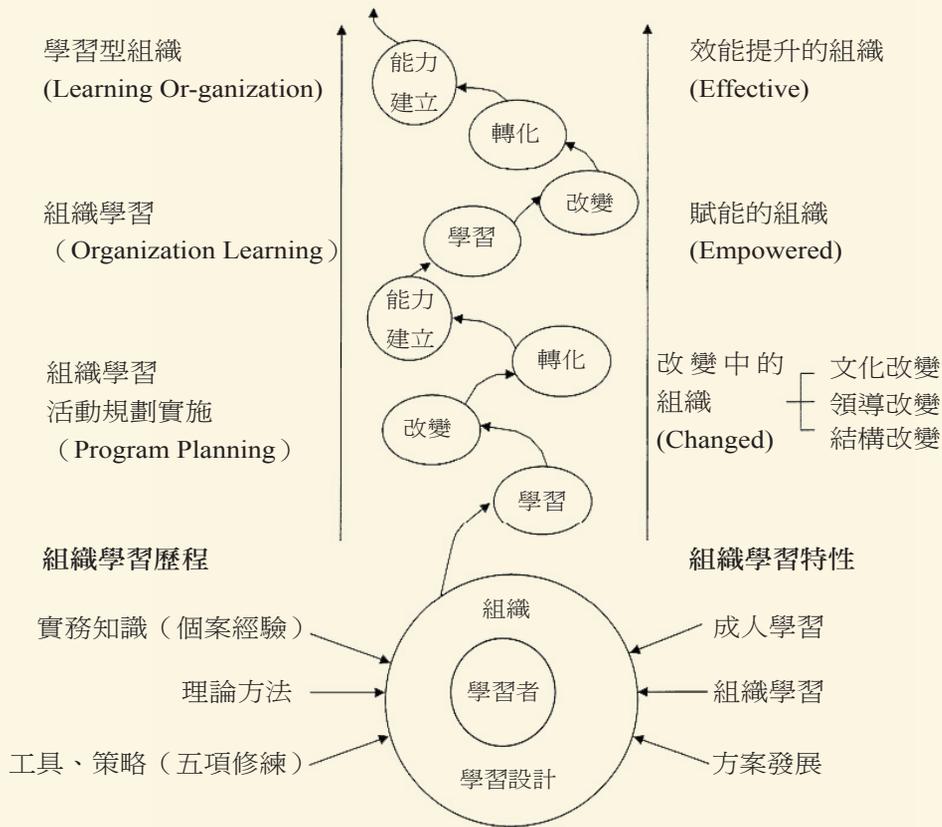


圖1 學習型組織之概念架構

資料來源：魏惠娟（2007）。學校組織全員學習：規劃架構與成效指標。教育研究月刊，153，頁55。

楊國德（1999）認為創造學習型組織理論的主要目的就是試圖建構一個新的學習世界觀，增進理論與實務人員不斷反省與學習的能力；有了學習型組織理論體系架構，就如同一個嶄新的行動轉輪：以新的組織典

範來作指引，以新的組織學習動力來整合資源，有系統思考的模式作核心，有五項修練的工具作輪軸，終於能夠持續邁向永續發展的大道，如圖2所示。

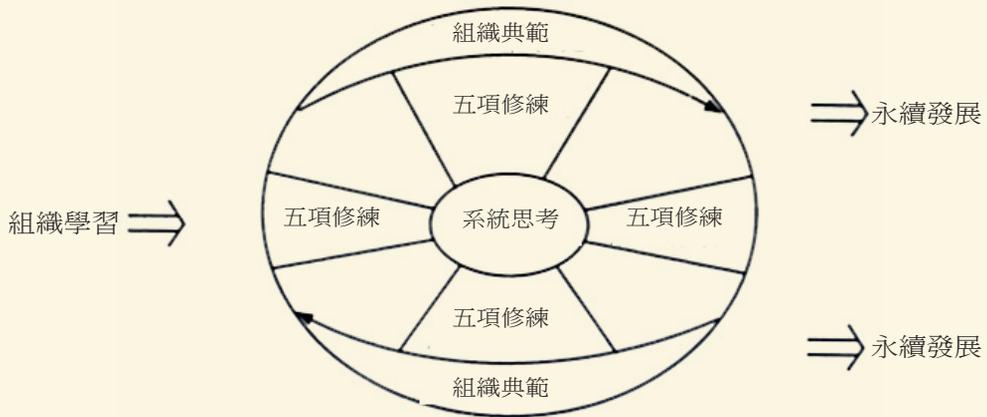


圖2 學習型組織理論體系架構

資料來源：楊國德（1999）。學習型組織的理論與應用－成人教育領域的實踐經驗，頁98。臺北市：師大書苑。

林麗惠（1999）指出組織學習需透過個人、團隊及組織等學習層面來進行，經由聯結機制－視組織為一個學習系統，使組織學習與學習型組織產生聯結，組織學習透過聯結機制功能之發揮，將朝學習型組織邁進，

而學習型組織也透過聯結機制，持續不斷地進行組織學習，如此一來，組織學習與學習型組織之間將會形成生生不息的循環關係，如圖3所示。

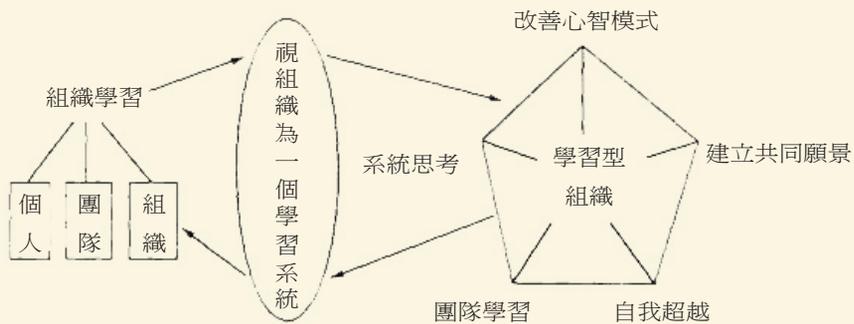


圖3 組織學習與學習型組織關係

資料來源：林麗惠（1999）。組織學習與學習型組織。載於中華民國成人教育學會主編，學習型組織，頁150。臺北市：師大書苑。



組織學習能力的建構與擴充，是建立學習型組織的重要基礎與先決條件，擁有組織學習能力的組織即具備了學習型組織之雛形（陳尚蓉，2002）。組織學習和學習型組織二者的關係密切，應該加以連結；組織學習是型塑學習型組織的必要條件，用來描述發生在一個組織某種類型活動的概念，而學習型組織係屬某一種類型的組織，是組織學習努力的目標；在學習型組織當中，仍需持續進行組織學習；二者皆強調在多變的環境下，需建立起學習機制，且規律的運作該機制，以適應環境及提升組織能力（林麗惠，1999；魏惠娟，2007；Lipshitz, Popper, & Oz, 1996; Marquardt, 1996）。

綜合上述，筆者將組織學習與學習型組織之關係，整理如圖4所示。在組織學習的五項內涵上，包括：（一）從事知識學習，促進組織成長；（二）進行全員學習，提升組織績效；（三）強化思考溝通，增進合作分享；（四）運用資訊資源，解決組織問題；（五）鼓勵改變創新，增加競爭優勢。在學習型組織的五項修練上，係採Senge（1990）提出的見解，其主要內涵包括：（一）系統性思考：它是一套思考的架構，可幫助我們認清整個變化型態，以及確認問題背後真正的形成，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）自我精進：一種個人強烈的願景及追求真理的承諾，提供個人創作和超越的能力，能夠不斷實現個人內心最想實現的願望，由於個人的不斷精進，以及強烈的使命感和責任感，促使整個組織的成長與發展；（三）改善心智模式：心智模式常常是根深蒂固，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，關照自己的內心世界，深入瞭解內心的感受；（四）建立共享願景：它是一種形塑共同願望、理想、遠景或目標的能力；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，以確保組織績效；（五）團隊學習：在現代組織中，學習的基本單位是團隊不是個人，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，提出意見與想法，進而一起思考、相互對話、共同討論的能力。在主要影響介面上，包括：（一）行政領導：組織領導者本身是否重視或鼓勵成員從事個人學習、團隊學習及組織學習，將影響成員學習與進修的意願，亦是能否建立學習型組織的關鍵影響因素；（二）組織文化：正向、優質的組織文化，能讓成員樂意、努力學習，而負向、不良的組織文化，會降低成員願意學習的動力；（三）組織氣氛：溫馨、和諧的組織氣氛，能凝聚組織成員的向心力，彼此願意一起學習及分享，而冷淡、離心的組織氣氛，會讓人不安、爭吵不休、無法專心工作與學習；（四）組織結構：組織各部門及各層級間能分工合作、溝通管道暢通、去除過多的限制和程序等，有助於學習、相互瞭解及提升產能，而若各部門及各層級都獨自運作、不溝通協調、管制過多，則會阻礙組織發展與成長；（五）基礎設施：組織的各項資源是否有效運用，經費能否適時撥補，是否有適當空間來推動組織學習，將影響組織學習成效，以及能否建立學習型組織；（六）評估機制：透過評估機制，可以瞭解及檢視推展組織學習、建構學習型組織的運作過程與結果，進而發現問題所在，並加以解決。



圖4 組織學習與學習型組織之關係

資料來源：筆者自行整理

五、結語

處在網路科技、資訊科技和通訊科技發達的當前社會中，知識的更新及傳播快速，組織為了能永續經營與發展，應深入瞭解組織學習的重要性及內涵，並且落實組織學習，使成員能時時學習新知、常常反思良方，不斷地為組織注入活力及動能，進而建構具備系統性思考、自我精進、改善心智模式、建立共享願景、團隊學習等五項修練與能力的學習型組織。另外，需瞭解組織學習與學習型組織的關係，二者可說是息息相關，組織學習是建立學習型組織的重要機制，學習型組織的建立有助於組織學習的持續推展；換言之，學習型組織可視為一個擅長於個人學習、團隊學習、組織學習的組織，組織學習的目標在於建構一個永續經營與發展的學習型組織；而組織學習與學習型組織間關係的強化，有必要結合行政領導、組織文化、組織氣氛、組織結構、基礎設施、評估機制等影響介面；在行政領導方面，組織領導者本身應持續學習，充實領導知能，並激勵成員致力於個人學習、團隊學習及組織學習，在領導者的帶領下，朝著建

立學習型組織的方向邁進；在組織文化方面，組織應建立成員共享的價值與信念，塑造正向且優質的文化，讓每位成員能努力學習、持續精進，為達成組織目標而奮鬥不懈；在組織氣氛方面，營造溫馨、和諧、有向心力的組織氣氛，能讓組織成員歡喜的工作、快樂的學習，也能讓成員支持及信任組織，為組織效能的提升而盡心盡力；在組織結構方面，組織應給成員更大的彈性與空間，去除不必要的限制、不合時宜的規定，暢通各單位及人員的溝通管道，透過成員的分享及研討，共同集思廣益及分工合作，提升組織產能與績效；在基礎設施方面，善用組織的軟硬體設施、經費、資訊設備等，以有限的人力、物力及財力，強化組織學習能力，創造組織最大效益，建構有品質、有績效的學習型組織；在評估機制方面，可透過組織成員的自評、互評或邀請專業人士進行他評等評估機制的啟動，瞭解推展組織學習、建構學習型組織的情形與成效，優則獎勵與嘉勉，不良則檢討與改進。透過上述影響介面的連結與運用，建立組織學習與學習型組織之間更緊密的關係。



參考文獻

- 江志正（2000）。國民小學團體動力、組織學習、學校發展策略與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 吳明烈（2003）。塑造組織學習文化：組織學習與學習型學校的實踐。載於吳明烈主編，**組織學習與學習型學校**（第1-20頁）。臺北市：高等教育。
- 吳明烈（2008）。組織學習的發展趨勢與變革策略之探究。**教育政策論壇**，11（4），90-123。
- 吳啟絹、廖述賢、胡大謙、楊旻儒（2010）。吸收能力、知識移轉、組織學習與吳清山（2007）。**教育行政議題研究**。臺北市：高等教育。
- 吳清山、林天祐（2003）。**教育小辭書**。臺北市：五南。
- 林新發、邱國隆、王秀玲（2004）。學習型組織在國民小學之應用。**國民教育**，44（3），62-79。
- 林麗惠（1999）。組織學習與學習型組織。載於中華民國成人教育學會主編，**學習型組織**（第117-153頁）。臺北市：師大書苑。
- 邱繼智（2004）。**建構學習型組織**。臺北市：華立。
- 洪啟昌（2005）。**教育行政機關組織文化、知識管理與組織學習關係之研究**。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 秦夢群（1999）。營造學習型組織學校：教育行政人員應有的體認與策略。**教育資料與研究**，27，9-12。
- 張明輝（1999）。營造學習型學校。**教育資料與研究**，27，1-8。
- 張明輝（2002）。學習型學校的挑戰與因應。載於潘慧玲主編，**學校革新理念與實踐**（第333-359頁）。臺北市：學富。
- 陳尚蓉（2002）。組織學習－知識經濟中的競爭利基。**學校行政**，8，4-11。
- 陳鈞泓（2011）。屏東縣國民小學科技領導、組織學習、創新經營與學校效能關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 黃明月（1998）。學習社會的心理學基礎。載於中華民國成人教育學會主編，**學習社會**（第157-176頁）。臺北市：師大書苑。
- 楊國德（1999）。**學習型組織的理論與應用－成人教育領域的實踐經驗**。臺北市：師大書苑。
- 楊國德（2002）。知識社會與組織學習。**成人教育**，65，10-18。
- 劉宏鈺（2003）。組織學習的意涵與重要性。載於吳明烈主編，**組織學習與學習型學校**（第21-39頁）。臺北市：高等教育。
- 鄭淑惠（2009）。教育評鑑的效用性：促進組織學習的觀點。**新竹教育大學學報**，26（2），57-88。
- 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系博士論文，未出版，臺北市。
- 盧偉斯（2002）。組織學習理論發展評析。**中國行政**，71，17-43。



- 賴協志 (2008)。國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究。臺北市立教育大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 謝文全 (2003)。教育行政學。臺北市：高等教育。
- 魏惠娟 (2002)。學習型學校－從概念到實踐。臺北市：五南。
- 魏惠娟 (2007)。學校組織全員學習：規劃架構與成效指標。教育研究，153，52-61。競爭優勢之關聯性研究。商略學報，2 (4)，269-292。
- Albert, M. (2005). Managing change: Creating a learning organization focused on quality. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 47-54.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organization learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Calvert, G., Mobley, S., & Marshall, L. (1994). Grasping the learning organization. *Training*, 31(6), 41-48.
- Chan, P., Cooper, R., & Tzortzopoulos, P. (2005). Organizational learning: Conceptual challenges from a project perspective. *Construction Management and Economics*, 23, 747-756.
- Collinson, V., Cook, T. F., & Conley, S. (2006). Organizational learning in schools and school systems: Improving learning, teaching, and leading. *Theory into Practice*, 45(2), 107-116.
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a time of great change*. New York: Penguin.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Guns, B. (1998). *The faster learning organization: Gain and sustain the competitive advantage*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Pearson Education.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Organization theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Johnson, A. (2011). *Organization change in higher education: Transforming institutions of learning into learning organizations*. Unpublished master's thesis, The College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational theory-text and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Khasawneh, S. (2011). Learning organization disciplines in higher education institutions: An approach to human resource development in Jordan. *Innovative Higher Education*, 36(4), 273-285.



- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1998). Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (1998). Organizational learning in schools: Introduction. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools* (pp. 1-14). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Lines, R. (2005). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 17(3/4), 157-178.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Oz, S. (1996). Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292-305.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Matlay, H. (2000). Organisational learning in small learning organisations: An empirical overview. *Education & Training*, 42(4/5), 202-211.
- Morgan, G., & Ramirez, R. (1983). Action learning: A holographic metaphor for guiding change. *Human Relations*, 37(1), 1-28.
- Mullen, C. A., & Schunk, D. H. (2010). A view of professional learning communities through three frames: Leadership, organization, and culture. *McGill Journal of Education*, 45(2), 185-203.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36, 73-85.
- Parding, K., & Abrahamsson, L. (2010). Learning gaps in a learning organization: Professionals' values versus management values. *Journal of Workplace Learning*, 22(5), 292-305.
- Sadler, P. (2001). Leadership and organizational learning. In D. Meinolf, A. B. Antal & J. Child, & I. Nonaka, *Handbook of organizational Learning and Knowledge* (pp. 415-427). New York: Oxford University Press.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge, MA: The Society for Organizational Learning.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Song, J. H., Jeung, C., & Cho, S. H. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. *Learning Organization*, 18(6), 468-485.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 34, 63-74.
- Storck, J., & Hill, P. A. (2000, Winter). Strategic Communities. *Sloan Management Review*, 63-74.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*. Boston, MA: Addison-Wesley.



Tobin, D. R. (1993). *Re-educating the corporation: Foundations for the learning organization*. Essex Junction, VT: Oline Wight.

Wilhelm, W. (2006). Learning organizations: What do they really do? *Chief Learning Officer*, 5(10), 36-43.