

教導型組織—— 創造教育永續成功的發動機

林天祐

台北市立師範學院國民教育研究所教授

一九九〇年代是一個充滿變革的年代，組織變革的理論也應時而成爲此一年代的顯學。九〇年代伊始，組織理論學者Peter M. Senge提出學習型組織（learning organization）的概念之後，掀起了第一波的組織變革運動，企業界以及其他機構興起組織學習以及再學習的組織再造計畫，「學習型組織」與「學習型社會」已成爲理論界與實務界探討的重要課題，「學習型組織」與「學習型社會」的建構更成爲企業界以及政府機構努力追求的目標（請參閱：朱愛群，民86；吳清山，民86；李弘暉，民86；孫本初、陳菁雯，民86；鄭崇趁，民86；Senge, 1990）。

從學習型組織到教導型組織

一九九七年十一月，組織理論學者Noel M. Tichy以及Eli Cohen的著作「領導發動機－企業贏家如何培養各級領導人」（The leadership engine: How winning companies build leaders at every level）一書，一出版即被美國商業周刊選爲一九九七年商業類十大好書，成爲企業界的暢銷書籍，爲九〇年代結束之前掀起了第二波的組織變革運動。第一波組織變革運動著重於透過組織的機制，促使組織所有成員有意願、有機會、有能力不斷的自我學習、成長與創造，進而促使整體組織不斷的革新，以因應快速多變的社會。第二波組織變革運動則強調學習型組織已經不夠，新世紀成功企業界的秘訣不僅要隨時「學習」，更要發揮隨時「教導」的功能，使每一位主管都能親身傳授經驗，創造出各階層的領導人，以發動強勁的競爭力，創造永續的成功（吳怡靜，民87）。

Tichy（1997）經過二十五年的研究，分析歷經衝擊仍屹立不搖的成功企業，發現成功企業的致勝秘訣無它，在於其領導人能不斷栽培出組織中每一個層級的領導人。這種不斷全面培養領導人的領導機制，是成功企業家的「領導發動機」，源源不絕的爲組織打造每一階層的優秀領導人，不斷爲組織的發展與革新奮進、新奮進、衝刺。所以，成功的組織領導人，不僅要有學習領導的能力，更重要的是必須具備教導領導的能力，上層領導人親自教導、培養次一層的領導人，次一層的領導人也親自教導、培養更次一層的領導人，這種領導人培養領導人的組織型態就是「教導型組織」（teaching organization）。

教導型組織的特性

教導型組織強調組織領導人親自調教其他領導人，而不再全部依賴外來的專家學者，Tichy（1997）分析成功企業展現的教導型組織具有以下四項特性。

一、高層領導人員親自負責培養其他領導人

成功的企業，高層領導人不僅帶領公司所有成員不斷的學習，更排定固定的時間親自授課，培養各個層級的領導人。如美國奇異公司（GE）總裁經常前往自己公司的領導發展學院，親自教授各級主管領導課程。又如獨步全球的個人電腦處理器製造商英代爾公司（Intel）總裁，也固定開授課程教導各級主管如何提升各個部門的競爭力。

二、成功企業的領導人都有一套值得傳授的心得與看法

成功的領導人具有豐富的心得以及珍貴的看法，而這些心得與看法正是領導人員教授的重要素材。這類素材主要包括四類，第一類是個人的想法，其次是個人的價值觀念，第三類是個人的情緒能量（或稱情緒智商），第四類是個人的決斷力。

成功的企業，高層領導人員對於組織的發展與運作都有一套的清楚、完整並富有創意的想法，可以與人侃侃而談。這些想法平時引領公司以最有效的方法，拓展無限的商機，當市場需求改變時，領導人心隨意轉，馬上又可以提出有效的因應策略，繼續擴展商機。

成功的領導人具有某些特定的價值觀念，而且這些價值觀念經過領導人身體力行、持續經營的結果，完全融合於組織的各個部門之中，成為所有組織成員個人信念的一部分，也成為組織各部門共同追求的目標與運作的準則。

高張的情緒能量是成功領導人的另一重要特性，這種能量散發出精力充沛、熱愛挑戰、積極主動、圓融和諧的人際行為。同時，領導人也以實際行動，製造組織成員正面的情緒能量，以激發旺盛的鬥志與企圖心。

個人的決斷力是指個人在面臨困境時，做出明確決策的能力。成功的企業領導人面對困難的情境，總能誠實面對，毫不猶豫為更美好的未來放手一搏，展現高度的果斷力。

三、領導人善用自己的真實故事來激勵他人

成功企業的領導人以說故事的方式教導各層級領導人員，並將自己成功的特質融入故事當中，運用真實的故事激發企業邁向成功之路。成功領導人常用的真實故事有三種，第一種是「我是誰」（who I am）故事，領導人藉由描繪自己成長的故事，以及自己特殊信念的形成過程，激發組織成員建立這種正面的信念。第二種是「我們是誰」（who we are）故事，這種類型的故事事實上就是自己公司成功的故事，領導人述說這種故事的目的在於肯定自己員工與眾不同的地方，並堅定員工的信念，以鼓舞團體合作的精神與作為。第三種是「未來故事」（future stories），領導人以過去個人的成功經驗，引出組織發展的未來，並激發其他人不畏艱難險阻，勇往邁進，迎向成功之路。

四、成功的領導人都有一套詳細的領導培育計畫

成功企業家的領導人投注相當大的心力培育各層級領導人員，因此，發展出詳實而有效的培育方案，並且具備優異的教學技巧，足以讓所有組織成員心悅誠服。領導人重要的工作之一，在於(1)學習過去的經驗，(2)發展出值得傳授的心得

與看法，(3)灌輸正確的價值觀，(4)培養正面的情緒智能，(5)鍛鍊果斷的決策力，並將這些心得與看法綜合成為教學素材，親自教導組織成員，不斷培育各層級的領導人才。

邁向教導型教育組織

教導型組織是成功企業的特徵，強調由組織領導人親自培養領導人的作法，透過各個角落的領導人發動整體、強勁的競爭力，為企業創造永續成功。這種以組織為本的領導人才培育模式，正是我國現行教育系統中最為缺乏的一環，以下就教導型組織的理念與特徵，提出邁向教導型教育組織的四點看法。

一、設置學校行政領導人員培育機構

成功的企業界本身設有「領導學院」等類似機構，有計畫培育組織中各層級領導人，以便為未來發展不斷衝刺。我國現行教育行政體系中，並無學校行政領導人員專責培育機構，各教育學術研究機構中亦無專門培育學校行政人員的單位，展望未來，學校的工作環境將日趨開放與彈性，學校行政人員絕不能以「完成份內的工作」為滿足，而必須具備「完成需要完成的工作」之能力，這種綜合能力的培養絕不是光靠當事人自學就夠了，「學校行政領導學院」、「學校行政研究所」的設置，或透過產學合作方式，以專門培育學校行政領導人才，是一個刻不容緩的課題。

二、各級高層行政領導人員實質講授領導課程

教導型組織由高層領導人親自授課，以培養其他領導人，透過高層領導人親授的過程，組織得以創造出最務實的領導人才。我國現行各類學校行政人員的教育訓練，大部分以外聘專家學者授課為主，高層行政領導人員多數以蜻蜓點水式的「蒞臨指導」為主，重覆宣導政令，了無新意。殊不知，高層行政領導人的經驗與智慧的結晶，正是學校行政領導人最需要的知識寶藏，也是激發其突破、創新的重要原動力。因此，各層行政領導人員應實際講授學校行政人員培育訓練課程，以培養智慧型的學校行政領導人才。

三、學校校長既是學習者也是教導者

教導型組織的領導人，定期向各層領導人員講授領導課程，因此，必須自己不斷從經驗中擷取重要素材，作為授課的內容，同時也要善於將重要的素材傳授給學員。因此，他不僅是一個經常性的經驗學習者，也是一個出色的教學者。學校是一個組織，校長是學校領導人，各處室主任、組長以及所有教師，甚至各班班長是各層級的領導人，校長的重要職責之一在於不斷學習、不斷自我成長，並從專業的角度，去「教」主任、組長、教師如何做，而不是「叫」他們如何做。

四、建立學校行政領導人員培育計畫

成功的企業領導人，本身有一套完整的領導培育計畫，源源不斷的培養各層領導人，持續為企業衝刺。我國現行教育政策對於中小學師資有明確的培育計畫，對於學校行政領導人員則無任何培育計畫，如果我們要不斷進行教育革新的衝刺，必須擬具明確的學校行政領導人員培育計畫，建立中央到地方到學校的一貫培育體系，創造隨時可用的學校行政領導人才。

參考文獻

- 朱愛群（民86）。學習型組織意涵之探索。警學叢刊，27(5)，153-176。
- 吳怡靜（民87）。教導型組織－發動領導高能量【線上查詢】。查詢方式：<http://www.cw.com.tw/common.htm>
- 吳清山（民86）。學習型組織理論及其對教育革新的啓示。國教月刊，43(5/6)，1-7。
- 李弘暉（民86）。團隊原理。中國行政評論，62，73-86。
- 孫本初、陳菁雯（民86）。從學習的角度來評估人力資源的運用。考證，9，22-37。
- 鄭崇趁（民86）。學習型組織對於教育行政的啓示。學生輔導通訊，50，10-17。
- Tichy, N. M. (with Cohen, E.). (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: Harper Business.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

