

教 育 論 壇

主題：營造學習型學校

營造學習型學校

引言人：張明輝

國立台灣師範大學教育系所教授

壹、前言

近年來，如何建構「學習型學校」(learning school)以提升學校教育品質與效能，是國內外學校教育改革的重要訴求之一。而「學習型學校」係與「組織學習」(organizational learning)或「學習型組織」(learning organization)間有著理念上的密切關係。

「學習型組織」係指一個組織能夠不斷學習，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為，以增進組織的適應及革新能力（吳清山、林天祐，民86:61）。

美國麻省理工學院Senge教授，於1990年出版「第五項修練：學習型組織的藝術和實務」(The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)一書之後，帶動了學習型組織的風潮。許多企業組織紛紛轉型為學習型組織，以因應經濟情勢的變革。然而，除了企業組織之外，教育組織能否應用學習型組織的原理原則？學習型組織在學校組織有無適用性及限制？又如何建構學習型學校，其具體作法為何？則係本文所擬探討的重點。

貳、學習型組織的主要內涵

一項由美國麻省理工學院「組織學習中心」所主辦，名為「永續轉型」的研討會，排名在美國「財星雜誌」(Fortune)前五百名大企業的重要主管人員，均參加了該項研討會，亦有國內企業派員遠赴美國參加，即可見其受到國內外企業重視的程度，（天下雜誌社，1995:71），以下則引介「學習型組織」的主要理念。

一、學習型組織的基本假設

從Senge的論著中，可歸納其理論的建構，主要係依據下列各項假設而來

(盧偉斯, 民85:233-238) :

- (一)組織系統是一種心物聯合構成的相對實體。
- (二)組織的目的為共享的願景 (shared vision)。
- (三)個人能不斷的學習、自我精進。
- (四)人群關係的建立, 在於團隊學習。
- (五)組織係從變革中求出路。

顯然, 學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織, 其學習的起始點在組織成員個人、工作團隊、整體組織, 甚至亦發生在與組織互動的社群中。而學習是一種持續性、策略性運用的過程, 並與組織成員平日的工作相結合。此種組織學習的結果, 將可導致組織成員知識、信念及行為的改變, 並可強化組織創新和成長的動力 (孫本初, 民84:5)。

二、建構學習型組織的主要障礙

其次, Senge (1990) 指出, 要建構「學習型組織」必須先能辨識組織的學習障礙, 他列舉出下列七項組織的學習障礙 (Senge, 1990:18-25; 高淑慧, 民85:72) :

(一)本位主義 (I am my position) :

由於受到組織專業分工的影響, 組織成員只關注自己的工作內容, 形成侷限一隅的思考模式。

(二)歸罪於外 (the enemy is out there) :

由於組織成員慣以片段思考推斷整體, 當任務無法達成時, 常歸咎於外在原因所造成, 而不會先檢討自己。

(三)負責的幻想 (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解決問題。

(四)缺乏創意 (the fixation on events) :

當組織產生問題時, 大家通常只專注於事件或問題本身, 而忽略事件或問題其實是經由緩慢、漸進的過程形成, 只能以預測的方式提出解決方案, 卻無法學會如何以更有創意的方式來解決問題。

(五)煮蛙效應 (the parable of the boiled frog) :

意指組織成員應保持高度的覺察能力, 並且重視造成組織危機的那些緩慢形成的關鍵因素。

(六)從經驗中學習的錯覺 (the delusion of learning from experience) :

組織中的許多重要決定的結果, 往往延續許多年或十年後才會出現, 因此, 組織成員難以純從工作經驗中學習。

(七)管理團隊的迷思 (the myth of team management) :

組織團隊係由不同的部門及具有專業經驗能力的成員所組成, 有時為維持團體凝聚力的表象, 團體成員會抨擊不同意見的成員, 久之, 團隊成員即易喪失學習的能力。

三、學習型組織的五項修練與基本條件

針對前述組織的學習障礙, Senge (1990) 提出了五項修練的策略, 此五項修練包括: (郭進隆譯, 民83; 盧偉斯, 民85:246; 梁中偉譯, 民81:110-114) :

(一)系統思考 (system thinking)：

為解決組織的問題，應摒除僵化、片段的思考方式，並以整體性的視野，觀察事件發生的環狀因素和互動關係，以及組織問題的一連串變化過程，而非片段的個別事件，避免為立即解決問題，而忽略了問題的整體性。

(二)自我精進 (personal mastery)：

培養組織成員自我挑戰的胸懷，確認擬達成的目標並全力以赴、專心致之；而當組織成員面臨挫折的情境時，其挫敗緊張的情緒正是激發個人創造力的來源，組織成員如能克服情緒性的退縮反應，並作適當的反省、調整和修正，則較易成功。

(三)改善心智模式 (improving mental models)：

傳統科層組織的信條，強調管理、組織與控制；而學習型組織的信念，則是願景、價值觀及心智模式；唯有鼓勵組織成員有多樣化的觀點和意見，才能在意見交流或行動實踐的過程中，激發團體智慧凝聚共識。

(四)建立共享願景 (building shared vision)：

建立共享願景是一種由下而上的組織溝通過程，而且願景的建立有其進階的指標，是一項永無止境的任務。

(五)團隊學習 (team learning)：

建立團隊學習的關鍵在於組織成員間的「對話」(dialogue)和「討論」(discussion)的能力，此種對話強調以同中求異的原則來探索真理，透過對話能讓組織成員正視自己思維的障蔽，進而面對事實，並學會欣賞不同的意見，發展更高層的共識。

此外，Senge (1990) 也指出不同的組織在不同的階段，應採取不同的學習工具，他認為五項修練都有其不同的適用時機，五項修練的每一項都關係我們如何思考、真正想要什麼以及如何彼此互動和學習，而五項修練必須集合發展，才能獲致可觀的成效，其中，系統思考並整合各項修練，形成一套相互連貫的理論與實務。(吳怡靜譯，民81:114)

由上述Senge有關「學習型組織」的基本理論架構中，吾人可以瞭解惟有建立持續學習的組織文化，才能避免組織體質的老化，也才能在未來變化多端的競爭環境中，保有競爭的優勢。

四、學習型組織的主要學習工具

Senge (1990) 彙整相關學者的研究，列出許多項組織學習的工具，他並指出不同的企業在不同的階段，應使用不同的學習工具，其中有兩項最主要的學習工具為(蘇育琪，民82:76-77)：

(一)情境企劃 (scenario planning)：

組織成員一起商討組織未來的情境可能會如何，在每個人所想出的可能性中，其實就披露了個人對組織的優缺點，以及對整體大環境的看法，並且透過情境企劃重新建立一套新的組織發展願景。

(二)深度匯談 (deeply dialogue)：

組織成員採取固定時間面對面對話，運用推論階梯、懸掛假設、成果循環及情緒罐子等深度匯談工具，藉以破除對話雙方的成見，找出問題的成因，促進組織成員的凝聚力，共同解決問題。

五、應用學習型組織理論的省思

學習型組織理論，源自於西方的文化背景及組織特徵，其是否能夠適用於東方的文化及組織？茲析述如下：

（一）學習型組織是否適當合於東方文化？

由於學習型組織理論源自於西方社會，其論點是否適合東方文化，根據Senge（1990）的說法，東方文化把生命與世界觀視為過程的觀念，而且東方文化比較屬於群體取向，重視家庭、宗族和社會意識，特別是中國人「寧為雞首不為牛後」的思想觀念則是十分個人主義，而在發展學習型組織的條件中，有些地方需要相當程度的個人主義，例如願景的形成，需要從個人的堅定信念開始，才能發展成為共同的願景（蘇育琪，民84:78）。

其次，東方文化比較有系統，比較重視過程，對於人際關係也特別敏銳，而這些均是系統思考的要件。另外，東方人比西方人更具有耐性，雖亦為優點之一，卻也是無法走出傳統的缺點，亦是塑造學習型組織的不利條件，仍有待努力克服。

（二）學習型組織的「深度匯談」工具，是否符合國人的性格？

西方在建立共識時，所採取的尖銳對話方式，就事論事及得理不饒人的態度，是否適用於中國人；又由於中國人特別是好「面子」的民族，在運用「深度匯談」的對話技巧時，如何顧及對方顏面，而不損及雙方的情誼與人際關係，則是值得進一步研究探討。

參、學習型組織理論在學校組織的適用性

「學習型組織理論」在企業組織中被普遍接受及應用，已是目前的發展趨勢。然而，可否將其適用於教育組織或學校組織，則是教育學者及實務工作者所關心的問題。

美國「教育領導」（educational leadership）雜誌的主編O'Neil（1995）特別專訪Senge，並就學校組織能否成為學習型組織向Senge請教。

天下雜誌社記者蘇育琪和吳怡靜在專訪Senge時，也曾問到五項修練中系統思考的觀念，可否應用到教育上，以及要如何應用？

Senge的回答是，美國許多學校都已開始將系統思考的概念，應用到學校的管理和課程的規劃上面，而且成效驚人。中小學生特別適合學習系統思考，他們利用基本的工具和電腦模擬軟體，學得非常快。然而，Senge也坦承在教育系統內推動這樣的改革，困難仍然很多，必須克服許多因素，包括教師願意在課堂上嘗試新的實驗；其次，需要校長等行政人員的配合，在校內提供必要的環境；另外，教育行政機關、社區人士和家長也都能夠支持，學習型組織才比較容易建構成功。

Senge同時也強調，未來企業界會主動加入教育改革的行列，把改革帶到各級教育系統；因為企業未來的優勢在人才，而其關鍵當然就在於各級教育的品質（O'Neil，1995：20-23；蘇育琪、吳怡靜，民84:78-84）。

從上述Senge的相關談話內容，可以了解Senge基本上對學校在轉型為學習型組織，係持肯定的意見。他也指出在建立共同願景、分享願景及學習如何改變既定的心智模式方面，教育組織比企業組織還可以做的更好；而且未來學習型組織的改革，應該可以和教育改革共同結合，以提升教育品質培養優秀人才。

英國教育學者Southworth於1994年發表一篇名為「學習型學校」(The Learning School)的論文，他指出「學習型學校」應具備下列各項相互關聯的特徵：(Southworth, 1994:53)

1. 重視學生的學習活動。
2. 個別教師應是不斷的學習者。
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的領導者。

茲依據Southworth的論點，引申如下：

(一)學生的學習

學校效能和教學品質的良窳，端視學校是否能持續重視學生的學習活動，而教師也應不斷思考如何使班級的學生不斷學習和成長以及教學活動能否有助於學生的學習等。

再者，教師也應思考如何將問題解決能力的培養以及小組合作學習的方式，設計在教學活動內涵中，使學生的學習更具創意及更能發揮學習的效能。

(二)教師的學習

教師除了個人生涯規劃有關的進修外，也應針對所任教課程的發展及教材的選取補充等，繼續延伸其教學專業知能；此外，教師也能從他的實際教學活動中獲得回饋，而這些回饋包括對自己教學技巧和教學效果的不斷檢討與改進，也是教師學習及專業成長的重要內涵。

(三)教職員的相互學習

近年來，有關學校效能(school effectiveness)的研究，均強調學校教育成效的提升，教師應放棄傳統獨自進行教學活動的方式，設法轉型為小組合作教學的方式(Rosenholtz, 1989; Fullan & Hargreaves, 1991)。

許多研究也發現，有效能的學校通常擁有有效能的教師，除非教師一起合作學習，塑造出優良的教學文化，包括教師的相互合作、教師間的密切溝通、積極的學校氣氛等，否則學校很難有成功的教學(Liberman, 1986)。

唯有學校教師相互合作，透過正式和非正式的學習過程，如教師休息時的交談、教學研究小組等相互學習過程。另外，透過「學校本位在職進修日活動」(school-based inservice training day)的實施，使教職員同仁們能有機會聚在一起相互學習，營造出積極的教學氣氛，使教職員能更為專注於自身的教學工作。

(四)整體學校組織的學習

最近有關學校經營和學校組織發展(school organizational development)的研究領域，亦成為一項重要的研究課題。

Shipman(1990)的研究指出，將學校傳統垂直傳遞資訊的組織溝通流程轉變為師生、教職員工、家長和上級教育行政機關的「循環交流」(circulate)系統，並環繞在整個學校組織成員間的互動與學習，對於學校組織文化的發展、統整與革新，也具有相當的影響力，更能帶動學校組織的學習與進步。

(五)學校領導者的學習

學校領導者的素質以及營造「學習型學校」的創意，也和「學習型學校」的實際成效有關，而另一方面，領導者的行為對於教師和其他職工的成長，也是一

種示範的學習模式，假如學校領導者和資深的員工重視學生的學習，也會影響其他同仁重視學生的學習。同樣地，如果學校領導者重視同仁的專業成長，學校也容易形成不斷學習的氣氛。

肆、建構學習型學校的具體作法

學習型組織理論自引進國內後，受到企業組織的熱烈回應，中國生產力中心並成立「組織學習研究小組」有計畫推展學習型組織的理念與作法，以協助國內企業組織迎接當前世界整體經濟環境的變革（中國生產力中心，民87）。

而在教育組織方面，雖然近年來中小學組織也因為校園民主化趨勢和教師法等相關法規的公布，而有了較為顯著的變革。然而，基本上學校組織仍然是穩定性較高的組織，其變革的壓力通常來自於組織外部，其組織內部的成員則較缺乏主動的變革心向。

然而，隨著時空因素的轉變，未來中小學組織及其運作，亦將因師資培育制度的變革，使得中小學學校組織成員呈現多元化的現象。而不同培育機構所培育之師資，在學校組織中勢必面臨相互調適的壓力。雖然學習型組織的理念及其作法，在教育組織的應用仍有其限制，然而，如何嘗試將其理念應用於國內的中小學校，爰提下列淺見，以就教於教育先進：

（一）學校行政層面

1. 學校行政主管的永續學習

學校行政主管，包括校長、各處室主任、組長等學校行政決策與執行者，應轉型為學習者、探索者與溝通者的角色，在學校行政運作的過程中，推動教學視導及合作教學等相關措施，促進學校成員的共同合作學習。

2. 參考「學習型組織」五項修練學習策略

學校行政主管在進行行政決策時，可參酌採行學習型組織五項修練中之系統思考、團隊學習、改善心智模式等方法，以凝聚學校同仁的共識，塑造學校發展的共同願景。

3. 開拓學校職工之專業學習與成長機會

中小學職員和工友，與學校教師相較之下，十分缺乏在職進修機會，而學校職工為學校行政運作最重要之成員，為期學校能轉型為「學習型學校」，自不可忽略職工之專業成長。因此，加強安排職工之在職進修機會，或指派其參加校外各種進修活動，也是提升其專業能力的有效策略之一。

此外，為期改善公立學校職工同仁的工作態度及工作方法，宜引進企業管理的理念與作法，就其工作設計與士氣激勵等內涵深入檢討，並提供其再學習之機會，以提升其工作成效。

（二）學校教學層面

1. 建立合作教學的共識與習慣

學校組織中，教學系統一向強調專業自主，教師彼此間採取合作教學的習慣培養並不易，為提供教師間相互學習的情境，透過學校教務部門刻意安排的協同教學觀摩或採取同儕視導的模式，應可逐漸使教師們習慣相互支援與合作教學。

2. 發揮教評會運作的學習互動特性

中小學教師評審委員會除擁有教師聘任之審議權外，對於校內教師平日之教學情形，亦負有其考核權，以作為教師續聘或長期聘之參考依據。惟此種制度之

設計，亦可能損及教師同事間之情誼，如能結合「合作式專業成長」(cooperative professional development)之教學視導模式，對於發揮教評會之實質功能以及提升教師教學專業知能，則將有所助益。

(三)學校與社區關係層面

1. 鼓勵家長在參與學校事務中學習

家長參與學校行政及協助教學，為國內外學校教育改革的重點項目之一，美國若干州之「委辦學校」(Charter School)亦有要求家長與學校簽約支援學校相關教學活動的制度，而我國近年來，配合相關法令的公布，如「教評會」即設有家長代表的名額，而中小學亦多能普遍運用家長資源，協助教學活動的進行。而如何在家長參與學校教學事務的同時，也能促進家長與學校相關人員間的相互學習，則為家長資源運用成功的先決條件。

2. 妥善運用社會資源提供師生學習素材

學校所在地區之社會資源，除了家長資源外，尚有許多具有不同專業背景的社區人士，以及在社區中經營許多不同產業的資源人士及場所，亦可提供師生學習時的必要協助與支援。如此，學校和社區則很容易結合成為「學習型組織」，有助於「學習型學校」的建立和促進學校與社區間的良性互動。

(四)教育行政機關的配合層面

教育行政機關的支持，對於學校轉型為「學習型學校」而言，是一項重要的助力，因此，教育行政機關宜推動下列各項實際配合措施：

1. 研訂獎勵制度，激勵學校教育人員的學習動機，並提升其學習效果。
2. 加強授權及推行「學校本位管理」，以增進學校組織成員實際歷練與學習成長的機會。
3. 人事與會計等相關法令的適度鬆綁，賦予學校執行預算時之必要彈性，以有效協助學校順利安排各項在職進修與學習活動。
4. 給予學校必要的經費支援，並主動協助學校解決困難。

五、結語

本文首先引介「學習型組織理論」之主要內涵，進而探討學習型組織理論在學校組織的適用性，並分析「學習型學校」的主要特徵，以供參考。

其次，則提出有關建構「學習型學校」在學校行政、學校教學、學校與社區關係及教育行政機關的配合等層面的具體方法與建議。由於「學習型學校」係以提高教學品質，增進整體學校效能為目標，因此，如能針對國情與個別學校的獨特條件，進一步建構出「本土化的學習型學校」，則將有助於學生的學習與成長，以及學校特色的建立。

二十一世紀是一個無國界競爭的世紀，各國所致力培養的下一代人才，均強調其應具有國際觀、鄉土情及不斷學習的潛能。因此，我國在未來人才的培養，也應重視培育能自我學習及不斷成長的下一代；其中，最重要的關鍵則是使國內各級學校均能轉型為「學習型學校」。

參考文獻

天下雜誌編輯部(民84)。世紀新金礦：學習型企業。天下雜誌，71。

- 吳怡靜譯（民81）。第五項修練－讓組織活起來。天下雜誌，110-115。
- 吳清山、林天祐（民86）。教育名詞－學習型組織。教育資料與研究，61。
- 郭進隆譯（民83）。第五項修練－學習型組織的藝術與實務。台北市：天下文化。
- 孫本初（民84）。學習型組織的內涵與運用。空大學報，3，1-17。
- 梁中偉譯（民81）。彼得·聖吉談學習型組織——夫不再當關。天下雜誌，109。
- 盧偉斯（民85）。組織學習的理論性探究。國立政治大學公共行政研究所博士論文。未出版。
- 蘇育琪（民84）。專訪彼得·聖吉：打造永續經營的鑰匙。天下雜誌，76-78。
- Elmore, R.F., Peterson, P.L., & McCarthy, S.J. (1996), Restructuring in the classroom: Teaching, learning, and school organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1991) What's worth fighting for? Working together for your school. Toronto: OISE
- Lashway, L. (1997) Leading with vision, eugene, oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Lieberman, A. (1986) Collaborative research: Working with, not working on, *Educational Leadership*, 43(5), 28-32.
- O'Neil, J. (1995) On school as learning Organization: A conversation with Peter Senge. *Educational Leadership*, 20-23.
- Rosenholtz, S.J. (1989) Teacher's workplace: The social organization of schools. New York: Teacher's College Press.
- Senge, P. (1990) The fifth discipline: The art and practice of learning organization. New York: Doubleday.
- Shipman, M. (1990) In search of learning. Oxford: Blackwell.
- Southworth, G. (1990) Leadership, headship and effective primary schools, *School Organization*, 10(1), 3-16.
- Southworth, G. (1994) The learning school. In P. Ribbin, & E. BurrIDGE, (Eds.), Improving education: Promoting quality in schools. London: Cassell.

無事看花，何如無事思過；
得閒種竹，不若得閒讀書。