

論學習型學校的理想與實現

劉鎮寧

高雄市獅湖國民小學輔導主任

壹、前言

在面對社會快速變遷及知識暴增的時代，不論是個人、家庭、學校、民間企業或政府組織，唯有加強並持續扮演「變革者」的角色，方能在此世紀之交，成功的建立自我改造與自我實現的機制；而影響變革者能力之首要因素，則在於個體或組織是否能持續不斷的接受教育或繼續學習。而在社會發展的過程中，為求教育的品質，不論是組織或個人，不僅要成功扮演執行者與變革者的角色，更要同時扮演學習者的角色，以充實組織及個人的相關知能，若以組織和個人在學習上的關係而論，組織的學習更益加突顯其重要性，因為在現代組織中，學習的基本單位是團隊而不是個人（Senge, 1990; 郭進隆，民83，）。職是之故，學習型組織（learning organization）的建立是未來組織發展的方向與目標。

教育乃國家百年大計，學習型組織的建立將可為學校教育注入一股生生不息的活水，因為，學校教育長久以來一直處在一個保守、封閉和缺乏競爭的環境。以國民小學而論，其乃是全民受教的共同性學校（common school），但是國民小學目前所呈現的除了年年更替的學生及流動的老師外，在組織、氣氛、心態、教學研究、合作學習等方面仍多處在靜態的跡象，這種現象是不利於教育的發展，也不利於社會的進步，更惶論如何面對學習社會之來臨（林清江，民85）。

因此，國民小學從組織內到組織外的運作機制，在這瞬息萬變的環境中，實不能再以「不變應萬變」之辦學心態，來面對應有的改革及發展，必須主動積極的改革，迎頭趕上民眾的需求，因為在民主意識高漲的今日社會，民眾對於教育品質的期待是越來越高，若當國民小學的經費也轉變為不再全部由地方政府支應時，國民小學是否能像商品般經得起家長的考驗與選擇，以取得家長對學校的信任，進而得到在人力及經費上的援助呢？抑或是國民小學仍願繼續扮演冷水中的青蛙，隨著溫度的昇高，直到被淘汰為止？這是值得教育工作者深思的問題。

貳、學習型組織的概念

民國八十三年，天下文化出版由彼得·聖吉（Peter M. Senge）原著、郭進隆先生翻譯的「第五項修練－學習型組織的藝術與實務」，該書旨在探討一個組織若要充份展現生命力，繼續朝向前瞻、開放、進步的方向發展，需從傳統組織的型態轉化為一個現代化的學習組織。

一、學習型組織的特質

瓦欽思與馬斯克Watkins & Marsick, 1993；楊國德，民83）則以七個C來說明學習型組織的特質：

（一）繼續不斷（continuous）的學習：在組織中應讓成員知道如何從自己的經驗中學習、如何從群體中學習的更多、如何促使自己學習的更有效率，唯有透過繼續學習才能夠帶動個人與組織不斷的進步。

（二）親密合作（collaborative）的關係：經由組織成員的合作學習與共同參與以加強成員間彼此支持的能力，透過成員間的良性互動以建立其親密合作的關係。

（三）彼此聯繫（connected）的網路：一方面促使成員的互動關係更為增進，另一方面則要促使組織與社會環境相連結。

（四）集體共享（collective）的觀念：個人或小組間的學習分享，，凝聚成組織成長的力量。

（五）創新發展（creative）的精神：促使組織運作的改良與多方面的發展，隨時為組織增添創意。

（六）系統存取（captured and codified）的方法：善用科技能力與方法，建立組織的學習文化。

（七）建立能力（capacity building）的目的：養成組織成員終生學習的習慣與能力。組織成員能學習到如何因應改變及增進問題解決的能力，以促進組織的發展。

二、學習型組織的原則

Senge認為學習型組織乃是組織中的成員能不斷突破自己的能力上限，實現他們真正的願望，培養一個全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，彼上不斷學習如何去共同學習（Senge, 1990；郭進隆，民83）。換言之，學習型組織是一個生命的實體，組織成員彼此透過共同學習及個人發展，形成良好的組織氣氛與組織文化，並培養成員在學習歷程中具有轉化、持續與改變的能力，以促進組織不斷的進步與革新，進而掌握時代的脈動與適應社會的變遷。它包涵了以下五個原則（Tobin, 1993）：

（一）組織中的每一個成員皆是學習者（every one is a learner）

在學習型組織中，從上到下，無論那一個階層的成員，都是學習者，都要體認學習的必要性，沒有一個人可以將學習置身度外。因此，組織中的領導者及位居管理階層的人，應有必要以身作則並負起建立學習環境及營造學習氣氛的責任。

（二）成員彼此相互學習（people learn from each other）

在學習型組織中，學習並非侷限於組織所提供的正式教育或訓練的課程，它的範圍應是廣泛的，例如會議的討論、觀摹教學、與其它成員的對談或分享別人的工作經驗……等，皆可視為學習的資源。這種經由組織成員彼此學習所形成的「全面學習效果」（effect of learning），勝於經由個人單獨學習成果的總合（陳建宏，民84）。

（三）學習能形成變革（learning enables change）

組織成員經由學習的過程與訓練，除了能幫助個人對自己學習態度、學習方法的釐清外，將促使個人更有能力主動發現組織的問題並尋求解決的途徑，使變

革成為組織發展歷程中，每個人共同的責任與義務。

(四)學習是持續不斷的 (learning is continuous)

學習必須成為員工工作的一部份，可藉由讀書會、研討會、工作小組或其它方式，持續培養成員學習的氣氛，將終身學習與終身教育的理念貫穿於各階層，進而與日常生活緊密結合。

(五)學習是一項投資，而非消費 (learning is an investment, not an expense)

學習型組織應將教育活動視為對未來發展的一種長期投資，而非暫時性的消費。以學校來說，學校所購置的資產設備，可視為資本項目的投資，而學習活動則是人力資源與開發的投資。

藉由上述對學習型組織概念的探討，可以發現學習型組織在資訊革命的衝擊與技術變遷的未來社會中，實具有重要的意義，不論是在物質面、制度面或精神面，均能夠兼顧到組織與個人的需求和發展。它所強調的是團隊合作，權力下放。主管的角色也從英雄轉變為探索者，和員工一起學習、一起找出組織發展的正確方向；而且Senge強調，個人要經歷徹底的轉型，才可能有學習型組織的出現。因此，就學校組織而言，將透過組織成員不斷自我超越，交互學習，以動力系統的思維模式，完整的解決組織問題，建立組織的共同願景，在成員共同的努力下，發展創新的學校文化（黃淑馨，民86）。學習型組織可說是具備了順應、變革與開創的機制，它是一個動態、持續不斷的學習歷程，更是一個知行合一、共同激發潛能的團隊。

參、學習型學校的建構指標

在探討國民小學發展學習型組織的指標之前，實有必要對國民小學現行組織運作再做瞭解，以期能夠從學習型組織的概念中建構其發展指標。

一、國民小學現行組織運作的檢討

國民小學現行的組織運作，基本上是以韋伯的科層體制為基礎，其行政組織一般而言是從校長開始，以下分設教務、訓導、總務、輔導、人事、會計等六個單位，以及因應任務需要所成立的各種委員會，例如：兩性平等教育委員會、各科教學研究會、交通安全教育推行委員會……等等，當然上述之行政結構也會因班級數的減少，在一定的範圍內有所調整。至於老師在行政組織的編排上，則是一位老師選擇一個處室做為該年度協助推動之行政工作，表面上看來，學校校務的運作已人人各就定位，齊力為學校教育而努力，但實際情形並非如此，行政工作多半仍是落在主任、組長等行政人員及少數教師的身上，老師對於行政工作的冷漠與不參與，已普遍存在於學校之內，這對於組織共識的凝聚及共同實現組織的目標是相當不利的。其次是在各處室或各委員會的工作推行上，從願景的建立到詳細的工作敘述再到團隊之間共同執行、共同學習的模式也是少見的，因為科層體制的觀念仍然在無形之中影響著行政體系的運作，而且在進行理念溝通、進修成長時，在對象上又多是以教師為主體，相較於學校的專任行政人員、技工、工友，往往就成了被忽略的一群，以及學校是否有設定自己的目標、圖書室的資訊與電腦設備是否完善、學校成員的進修方式與進修比例如何、是否對新進教師或成員進行輔導協助、以及教學工作與教學研究的結合程度如何等等的問題，都

是學校在運作過程中應注意的向度。據此，筆者有感於一個學校的校長及其行政組織的運作是帶動學校氣氛、成員學習的重要關鍵，而且，在強調終生學習、教學專業的情形下，教師追求新知及參與研習進修的情形已漸趨活絡，這實在是學校組織運作重新整合出發的最佳時機，不能再迷思於舊有的觀念及經驗之中，因此，學習型組織的建立是有其必要的。

二、學習型學校的發展指標

本文藉由上述對學習型組織及國民小學現況的探討，將學習型學校的指標建構如下：

(一)行政方面

1. 明確的學校教育發展目標。
2. 持續評鑑及改進工作成效。
3. 學校成員的參與決定。
4. 訂定提昇士氣的獎勵制度。
5. 深度匯談的組織運作。
6. 充實完善的資源與設備。
7. 針對問題建立行動研究的機制。

(二)學校教育人員方面

1. 發展讀書會。
2. 個人訂定自我目標。
3. 參與進修學習課程。
4. 具有參與學校組織事務的意願與能力。

(三)家長及社區方面

1. 在參與學校事務中與教師共同學習。
2. 結合社區提供師生學習資源。

肆、學習型組織對學校組織發展的啓示

如果學校是一個開放的系統，它生存在時間中，具有不可回溯性，因此時間對學校來說是重要的。而學習型組織它能夠認知到時間對組織是一項關鍵性的競爭優勢，如果能夠有效降低對環境變化的反應時間，將使組織自身能較其它組織佔有更大的優勢（陳建宏，民84）。職是之故，學校組織的發展應從傳統組織的型態轉型成為學習型組織，其對學校組織的啓示說明如下：

一、明確清晰的領導

學習型組織的推動是透過「從上到下」與「從下到上」的組織交互作用中逐漸發展，在這裡所指的「從上到下」並不是一種威權、命令；而是強調組織中的管理階層也應身體力行的推動學習型組織，如果組織發展只是單方面的或局部的進行，並不能稱之為學習型組織。學習型組織的建立是一種漫長的歷程，如果沒有明確清晰的領導，組織是無法有效的進行轉換與變革的工作。

因此，學校中位居領導管理階層的人，如校長、各處室主管，應當從「自我更新取向（the self-renewal approach）的專業成長與發展的觀點出發，承擔專業成長與發展的主要責任，使其成為一種內在動力，激勵自我更新，將重心擺在達成卓越表現成功學校之內在基礎特質的培養，透過自我反省、自我能力剖析、

自我發展計畫的擬定，逐步實施以達成自我更新的目的」（林明地，民87）。並將行政、教學融入在學習型組織的運作中，透過專業法則與系統思考的行政行為，帶領學校成員共同擘劃教育藍圖，建立學校教育的願景。

二、建構理想對話情境

在團隊學習的修練中，Senge認為必須精於運用深度匯談與討論。深度匯談是自由和有創造性的探究複雜而重要的議題，先暫停個人的主觀思維，彼此用心聆聽。討論則是提出不同的看法，並加以辯護（Senge, 1990；郭進隆，民83）。此觀點正與哈伯瑪斯所提出的理想言談情境相符合，哈伯瑪斯認為理想的言談情境是在溝通的整體結構中，所有的參與者都有對稱分配的機會去選擇和應用言談行動，這種的對稱分配機會可包括以下四種（李英明，民75）：

（一）溝通雙方在機會平等的基礎上，從事言談行動，任何一方都不能獨佔發言的機會。

（二）溝通雙方在機會平等的基礎上，從事解說性的言談行動，任何一方都能對對方的意見進行檢討或批判。

（三）溝通雙方都有同等的機會，使用表意性的言談行動，以使雙方都能相互了解。

（四）溝通雙方都有同等的機會，使用規約性的言談行動，以便排除只對單方面具有約束力的規範與特權。

職是之故，學校在推動學習型組織的修練時，溝通雙方在言談行動中應具有相等的發言機會，彼此表現個人的真誠，以及免除內外在的限制與免除所有的特權與束縛，以營造一個理想的對話情境。

三、進修活動的制度化

近年來，教師對於參與研習進修活動的意願漸漸增強，尤以國民小學最為熱絡，若以學習型組織所強調「人人都是學習者」的觀點，不失為學校發展學習型組織的良好契機。因為，組織需要的是成員主動積極的學習熱誠，以及彼此之間的傳播與分享。所以當學校中有人提議學習進修方案時，應樂於接受這些建議，主動的將這些教育訓練視為對未來資本的投資（陳建宏，民84）。

基於此，教師進修活動的規畫與安排，基本上應在學生受教權及教育行政機關相關規定均能兼顧的原則下，儘量的滿足教師需求；在課程內容上應涵蓋學校內外環境中與學校發生相關性的事務及提昇教師專業知能的進修課程為主；在對象上應重視個別差異進行市場區隔，以有效落實進修活動的意義；在推動過程中，每一位成員均應負起推動的責任，在分權與參與的理念中發揮服務的精神，讓學校進修活動的規畫邁向制度化。

四、營造合作及分享的學習團隊

在學習型組織中，如果只重視個人學習的倡導，其個人學習的總合，並不一定能創造出學習型組織，因此在組織中各小組或團隊應能彼此合作學習，從學習的過程中彼此交流、分享學習的成果。以讀書會為例，它是結合生命與生活的智慧，透過團體的動力，發現讀書的樂趣，及培養獨立思考的能力，更重要的是在此過程中透過學習、產生行動，促進個人或組織問題的解決。因此，學校在進修活動制度化的推動中，應建立合作及分享的學習團隊運作機制，才能使個人及組

織發揮整合的力量。

伍、結語

學習型組織概念的應用，在國內已漸漸的被企業界及教育團體所重視，教育部在八十七年三月所公佈的「邁向學習社會」白皮書，在十四項行動方案中就有六項與學習型組織有關，因為學習型組織的發展是邁向學習社會的重要關鍵（教育部，民87）。在「第五項修練－學習型組織的藝術與實務」這本書的內容簡介曾提到，「學習型組織；它像個具生命的有機體，任空前未有的複雜、混沌、變化撲肆而下，它總能靈活伸展、輪轉向前」。因為，在發展的過程中，成員彼此學會討論、提出問題、解決問題，促進了成員之間的社會關係；在任務執行上，他們寧有爭論，但各部門之間是互相不可分割的；它是一個強調以人為本的組織，因為組織的任何層面，主動的力量都是「人」；它所塑造的組織文化，是一種尊重與成長的學習文化。

學校在面對教育生態轉型的過程中，一股強調開放、自由、民主與多元的聲浪已甚囂塵上，為了因應新世紀的教育，學習型組織的推動將可帶領我們對急速變遷的環境，在有效時間內作出適切的回應與處理，期待學校在學習型組織的引領下，奠定永續經營的根基。

參考文獻

- 林清江（民85）。教育理念與教育發展。台北市：五南。
- 李英明（民75）。哈伯瑪斯。台北市：東大。
- 林明地（民87）。從自我更新取向的專業成長與發展看學校領導者的培育。國立暨南國際大學主辦，教育行政論壇第二次研討會論文等，111-123。
- 郭進隆譯（民83）（Senge, P. M.）著。第五項修練－學習型組織的藝術與實務。台北市：天下文化。
- 陳建宏（民84）。組織學習理論應用於行政革新之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 教育部（民87）。邁向學習社會。台北市：作者。
- 黃淑馨（民87）。學校成為學習型組織之發展策略與具體作為。教育研究雙月刊，57，55-61。
- 楊國德（民83）。發展學習組織，推動終生學習的策略。載於中國教育學會主編：教育改革。台北市：師大書苑。
- Habermas, J., (1981) *The theory of communication Action* (Trns. by T. McCarthy), Boston: Beacon Press.
- Tobin, D.R. (1993). *Re-deucating the corporation*. Essex Junction: Oliver Wright Publication.
- Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.