

建構學習型組織， 提昇學校衝突管理能力

黃勝輝

雲林縣過港國民小學教導主任

壹、前言

在面對社會快速的變遷及知識爆增的時代，不論個人或組織，唯有加強並持續不斷的接受教育或繼續學習，才能在這新的世紀成功的建立自我改造與自我實現的機制。因此，學習型組織的建立是未來組織發展的方向與目標。

學習型組織理念之源起是有鑑於在變動不居的時代中，學習是因應變局，永保卓越的關鍵，片斷局部的思考不但嚴重的影響了組織的生機、學習與成長；更有甚者，組織終將被一種看不見的巨大力量所吞噬。學習型組織最終的目的不是在建立學習的組織，乃是在建立學習的觀念，有意義的學習，可以使組織成員在工作中活出生命的意義，突破自己能力的上限，創造出自己和組織的美好未來。

在現代的校園中，衝突事件的存在是一個不容否認的事實。由於學校組織和成員的日趨多元化和複雜性，運作方式日趨民主化和專業化，所以成員和團體比以往更勇於表達自己的價值和觀念、更努力追求自己的目標和利益，因此在表達和追求的過程中，不同的成員或團體間，難免因觀念、利益的不同，而碰撞出衝突的火花。

因此，如何有效地處理衝突，以避免衝突事件所產生的負面影響，是學校行政人員必須具備的知能。而且，對於衝突的處理態度也隨著時代的不同，應該有所轉變。值此當前教育改革之際，透過「學習型組織」的建立，對於提昇學校對於衝突事件的管理能力，必能有所助益。

貳、學習型組織

一、學習型組織的定義

學習型組織並沒有明確的定義，綜合眾多學者們的看法，定義如下：
學習型組織是一個團體，一個不斷在學習與轉化的組織，將學習與工作結合，善於創新、學習並且轉化知識。由成員間相互持續不斷的學習，以及運用系統思考從事

各種不同的實驗與問題解決，學習的結果將導致個人與組織知識、信念及行為的改變，可以強化組織創新並持續其整體的生命力與適應力，如此的團體即是學習型組織。

二、學習型組織的核心概念

彼得·聖吉 (1990) 對於學習型組織的達成，提出了五項修鍊的策略，此五項修鍊包括（郭進隆譯，民 83；盧偉斯，民 85）：

（一）系統思考 (system thinking)：

系統思考是看見整體的一項修鍊，能讓我們看見相互關聯而非單一的事件，看見漸漸變化的形態而非瞬間即逝的一幕。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。

如果以非系統的方式來思考問題，解決問題，在日後常需投入更多心力去解決後遺症。系統思考強化其它四項修鍊，融合整體能得到大於各部分加總的效力。

（二）自我超越 (personal mastery)：

自我超越的意義在於以創造，而非反應的觀點來面對自己的生命和生活。培養組織成員自我挑戰的胸懷，能不斷擴展他創造生命中真正心之所向的能力，確認擬達成的目標並全力以赴、專心致之，從個人追求不斷學習為起點，形成學習型組織的精神。

自我超越的修鍊是學習不斷釐清並加深個人的真正願望，集中精力，培養耐心，並客觀的觀察現實。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)：

心智模式指的是我們心中一些從未挑戰的假設與思維方式，當這些假設遇到挑戰時，常會淪於習慣性防衛，它保衛我們免於遭受痛苦，但也使我們無從知道痛苦的真正原因，有高度的技巧，但無法做突破性的學習。

因此，學習如何將我們的心智模式攤開，並加以檢視、改善，有助於改變心中對於週遭世界如何運作的既有認知。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）建立共同願景 (building shared vision)：

共同願景就是我們想要創造什麼？是組織中人們所共同持有的意象或景象，建立共同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。它創造出眾人是一體的感覺，並遍佈到組織全面的活動，而使各種不同的活動融匯起來。

共同願景提供學習的焦點與能量，有了衷心渴望實現的目標，大家會

努力學習，追求卓越，不是因為他們被要求這樣做，而是因為衷心想要如此。因此建立共同願景是培養成員對團隊的長期承諾。

（五）團隊學習 (team learning)：

團隊學習是發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程，團隊學習有三個面向，一是團隊面對複雜議題時，要學習如何萃取出高於個人智力的團隊智力；二是需要既具有創新性而又協調一致的行動；三是不可忽視團隊成員在其他團隊中所扮演的角色與影響。

建立團隊學習的關鍵在於組織成員間的「對話」和「討論」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。因此團隊學習是發展團體力量，使團體力量超乎個人力量加總的技術。

由上述彼得聖吉有關「學習型組織」的基本理論架構中，可以瞭解唯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。

參、學校衝突管理

一、學校衝突的定義

衝突是指由於當事者雙方，由於資源的缺乏或目標與情感的不契合，知覺到有不相容的差異存在，而導致某種形式的干涉或對立，甚至於有阻礙的行為發生。事實上，是不是真的有差異存在，並不重要。重要的是只要知覺到有差異存在，衝突就會發生。

所謂學校衝突是指在學校中相互共存的成員之間，覺得彼此想要達成的目標不能協同一致，或者一方覺得另一方干擾了他達成目標與獲取某種酬賞時，表現出的對立不和狀態。

二、學校衝突的類型

以衝突的對象來說，學校衝突可分為：

（一）行政人員和教師的衝突：

在學校這個鬆散結合、二元化的組織體系中，教師很可能對行政工作一無所知，行政人員也可能對教師的工作少一分關注，所以常因彼此對事件認知的不同，造成行政人員和教師之間的衝突。

（二）教師與教師的衝突：

學校中教師的專背景相似，但對於學生問題的處理時有不一致，加上教師間的競爭，或者因興趣及個性的差異加入不同的非正式組織，因此教師間的衝突在學校中也常可發現。

（三）家長與教師的衝突：

由於家長教育參與權的被重視，家長對於學校事務的參與程度已慢慢

提供，家長會的角色也跳脫只是學校經費提供者的功能。這種風氣的形成，如果不能在家長與教師之間相互尊重的情形下發展，對教師來講可能是另一種壓力的來源，會造成雙方觀點和要求的不一致，因而產生不愉快的衝突。

（四）學生與教師的衝突：

在多元的社會中，學生權力日漸高漲，師道的觀念不若以往受到尊重，故常可發現學生挑戰教師權威的事件，產生學生和教師間的衝突。

（五）學生與學生的衝突：

學生之間由於缺乏反省慎思的能力，再加上彼此競爭的壓力，常會因一些瑣碎的小事就產生衝突，甚至於造成不可收拾的地步，是學校目前訓導工作最感到頭痛的事。

三、學校衝突的歷程

學校衝突階段是互相作用的，可分為（周文章，民 89）：

（一）潛在的衝突：

每當衝突形式已經形成，而有關人士都還沒有認識到時，就存在著這種衝突。

（二）認知的衝突：

對於看法、價值觀不同時，潛在的衝突會進一步發展，相互意識到競爭感，才有可能知覺到的衝突。

（三）感受到的衝突：

在這個階段，各方開始在情感上捲入衝突，並開始使之成為針對個人的衝突。在這一階段，那一方也沒有採取行動，不過，有關人員開始關注衝突，開始思考具體的戰術、策略和可能的行動方針。如果繼續感受到衝突，就可能更進一步採取行動。

（四）明顯的衝突：

當捲入衝突的人採取明顯的行動時，就發生了這種衝突。這一階段的表現方式可以各種各樣，可以採取口頭行為，也可以採取實際行動，可以採取公開行動，也可以採取隱蔽行動。人們可以進而採取旨在解決問題的建設性互動方式，也可以採取包括人身攻擊在內的挑釁性的敵對方式。

（五）衝突造成的結果：

明顯的衝突本質上是由資訊交流造成的，它由一個個互相作用的資訊、反應和逆反應的週期構成。這些週期一旦開始，就沒有一個人能夠控制其發展或結果。它們往往自我永存，自身就是取之不竭的動力來源。

肆、建構學習型組織，提昇學校衝突管理能力的具體措施

學習型組織的真諦是透過學習，重新創造自我，能夠做到從未能做到的事情，重新認知這個世界及我們跟它的關係，以及擴展創造未來的能量。組織為適應與生存而學習是不足的，必須與開創性的學習結合，才是真正的學習。因此，建立學習

型組織，改變與調整觀念、做法及思考方式，才能掌握環境的變化、確保組織的成長、跟上組織成長的腳步。

為建構學習型組織提昇學校衝突管理能力，學校行政人員平時就應採行下列的策略：

一、廣徵成員意見，建立共同願景，並融入校務發展計畫

根據學校各方面的條件，利用各種方式廣泛徵求學校成員的意見，凝聚共識建立共同願景與特色，同時診斷學校問題，發展解決方案，藉計畫和團體參與方式，促進學校教育之革新。避免因爲「目標不一致」所引起的衝突事件，要求拋除彼此之間的差異而一起爲共同願景而努力。

但是，願景並不是一成不變的，它必須隨著社會需要、時代潮流和教育理念，不斷加以修正和調整，確保教育的進步與發展。

二、建立理性對話與溝通

彼得·聖吉 (1990) 認爲討論 (discussion) 和對話 (dialogue) 是有差別的，前者指異中求同的意見交流，目的在達成共識；後者則是人與人之間自由流動的意義，旨在理解並進一步洞察內在思維歷程，溝通並尊重彼此間差異。唯當前學校內多見討論而少對話，應善加運用理性對話使組織內成員都能夠有平等的機會擔任對話的角色，表達其意願想法，傾聽他人，尊重差異；利用對話檢索內心世界的思維，藉有效溝通改變固有心智模式與解除自我防衛機制，並以開放心靈接受公開的批判和論辯。

三、獎勵團體工作，建立團隊學習的文化

依 Weick 的觀點，學校是一個具有鬆散特徵的組織，教師在教學上總是各自爲政，這樣雖然大家同在學校工作，卻無法相互學習。而真正團隊學習，是團員能開誠佈公的提出自己的看法、疑點，使大家深入討論中，得到成長並超越自我。故學校應鼓勵教師組成各種學習團體，學校不僅在經費上給予支持，校長及行政人員亦能參與其中，使學校的各種團體組織不會形成虛設。

四、掌握各種回饋訊息，運用有效的溝通策略

處在這個瞬息萬變的社會，學校要隨時注意外界的各種訊息，否則一時忽略，將可能引起巨大的變化（即所謂蝴蝶效應）。利用回饋，透過系統思考提出一系列的問題，來檢視訊息是否已經完全被瞭解，或請收訊者把傳達的訊息再覆誦一遍，看看是否正確。簡化語言，考量收訊者的理解程度，使用與收訊者程度一致的用語，簡化語言可以增進收訊者的瞭解。積極傾聽，當別人說話時我們要聽而且要小心傾聽，只有用心去傾聽才能造成良好的互動，以免造成語意上的誤會。

五、利用在職進修機會，透過團隊學習增進溝通技巧及衝突管理策略

根據彼得·聖吉的看法，團隊學習的修煉從「深度匯談」(dialogue) 開始。它是一個團隊的所有成員，攤出心中的假設，而進入真正一起思考的能力。在「深度匯談」過程中，透過集體自由的交談，較能得到深入或獨特的見解，學校應把握在職

進修機會，列入年度進修計畫，聘請專家學者講授溝通技巧及衝突管理策略。破除傳統一成不變的思想，隨時調整心態掌握新信息，幫助組織學習，強化組織適應新環境的能力。

六、善用衝突，促成組織進步

彼得·聖吉表示：傑出的團隊的特性並非沒有衝突，而是看得到這些衝突。而這衝突往往是具有建設性的。所以善用衝突，鼓勵成員針對問題坦承說明意見，可以讓學校成員在民主氣氛下，使想法自由交流，而使衝突成為「深度匯談」的一部分；對於提出建設性的意見時，行政人員要能及時採納並付諸實現，進而逐漸浮現共同的願景。一個處理得當的衝突，不但可以使衝突雙方的敵意消除，而且可以促使雙方以理性的態度來解決問題，並且有可能是組織進步的泉源。

七、重新設計組織的結構，減少科層管制

在科層式組織中，由於過多的管制，導致組織缺乏創新力。學習型組織很重視「團隊的學習」，除了激起整體的配合能力之外，同時也希望降低科層的干預，讓成員有機會發展其潛能。

可以透過設計或修正學校組織的結構，來解決因為「工作互依性」所引起的衝突（張德銳，民 86）：如人員的輪調、利用連鎖位置、建立整合性的部門、提供相同資源以減少互依、物理上的隔離及限制互動的機會……等方式。

八、落實校園民主，採行共同參與的決策模式

彼得·聖吉指出在學習型組織中，領導者扮演三種角色：高層領導、支持創新者和價值系統的守護人，換言之，要不斷詮釋組織的價值，要進行組織設計，建立起組織學習的基本架構。

學校行政決策應容納、尊重教職員工的意見，也要家長、社區人士來參與：如校務會議、教師介聘、教師專業評鑑均需要家長會、教評會的參與。而學校的各項重大措施亦是如此，學校行政若能得到教師們、家長、社區人士的認同、參與，出錢出力，則能避免許多的衝突。

伍、結語

教育是引領人類進步的原動力。教育人員如果能夠善用學習型組織理論，增進「個人學習、團體學習與組織學習」的效果，不僅可提昇教育競爭力；亦可開創教育新境界。

不管學校行政人員喜歡或者不喜歡，校園衝突事件在現代的民主社會裡，不但會繼續存在，而且勢必會愈來愈多、愈來愈具有處理上的難度。學校行政人員對於衝突的看法，也必須從傳統上認為「衝突是罪惡的」之主張，轉而認為「衝突是可以接受的」、甚至「衝突是可以鼓勵的」，這樣才能符合現代教育行政的思潮。

學校改革應從本身做起，發展學校為學習型組織將使學校成為多元性、適應性以及不斷成長的有機體，並掌握時代社會脈動，秉持教育理念修正檢討，藉由學校組織成員共同參與，認同組織價值與信念，提昇學校衝突管理的能力，為營造優質

學習環境而努力。

參考文獻

- 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。
- 李祈龍（民 89）。國民小學實施學習型組織可行性與符合程度之意見調查。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- 周文章（民 89）。在教育改革中談有效溝通。康軒文教網『教育論文徵稿區』，
<http://www.knsh.com.tw/paper/paper08.htm>。
- 柯進雄（民 83）。衝突理論與學校領導（下）。研習資訊，11(3)，63-67。
- 柯進雄（民 83）。衝突理論與學校領導（上）。研習資訊，11(2)，58-62。
- 洪福財（民 84）。學校組織衝突成因及其因應策略。教育資料文摘，35(5)，171-192。
- 孫本初（民 84a）。學習型組織的內涵與運用（上）。人事月刊，21(1)，27-31。
- 孫本初（民 84b）。學習型組織的內涵與運用（下）。人事月刊，21(2)，21-29。
- 張德銳（民 82）。淺談學校衝突管理。教師天地，64，49-53。
- 張德銳（民 86）。校園衝突事件處理與對策。教育資料與研究，14，53-57。
- 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。
- 黃淑馨（民 86）。學校成爲學習型組織之發展策略與具體作爲。教育研究雙月刊，57，55-60。
- 楊碩英（民 88）。學習型組織之核心概念。公教資訊季刊，3(1)，1-9。
- 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。

再大的功德，
抵不過一念驕字；
再大的罪過，
抵不過一個悔字。

摘自淨心長老法語