

以教師觀點看『學習型學校』之營造

蔡瓊英/國立台東大學附小教師

壹、前言

自從美國麻省理工學院 Peter Senge教授於1990年出版《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》一書之後帶動企業界以及其他機構興起了一股學習以及再學習的改造風潮（引自張明輝，1999）。我國對於學習型組織的重視，可由教育部在一九九八年「邁向學習社會」白皮書中看出來，書中明確指出未來的社會，必定是一個學習型的社會（教育部，1998）。

為因應時代教育的需求、適應教育生態之變革、拾回教育改革主導權，必須提高教師素質，因此學校成為學習型組織乃必然之趨勢及必要的改革（黃淑馨，1997）。將學習型組織的精神建構於體系內，讓終身學習變成一種習慣，如此才能培育具有競爭力的下一代，去因應未來的世界。

何謂學習型的組織呢？學習型組織的主要內涵為（Garvin，1993；孫本初，1995；王冠惠，1997；吳清山，1997；林新發，1998）：

（一）強調集體持續的努力：學習的起始點在成員個人、工作團隊至整體組織及其他組織互動社群中，不但促進個人學習能力，同時創造出一種不斷在學習以及轉化的組織。

（二）以系統思考解決問題：在不斷學

習中，運用系統思考嘗試不同的問題解決方案，進而強化及擴充個人的知識和經驗，培育出創新及具影響力的思考模式，並不斷在團體中學習及解決問題。

（三）將知識轉化為力量：持續凝聚熱望及團體的向心力，將知識移轉於實務，並及時修正組織的行為，創造一個即知即行，知行合一的學習型組織。

（四）能追求卓越永續經營：學習結果將導致個人及組織在知識、信念及行為的改變，強化組織創新與成長的能力，增進組織的適應及革新能力。

所以，學習型組織是一個不斷在學習與轉化的組織，團體成員將學習與工作結合，運用系統的思考嘗試解決問題，並能及時修正組織行為，以增進組織適應及革新能力，讓組織成為永續經營不被淘汰的優質團隊。

貳、如何形塑學習型的學校

處於世界複雜多變之際，任何組織如欲持續的生存與發展，唯有不斷地學習與改變才能適應變局，學校如何面對新世紀的挑戰呢？現在就下列層面分別論述之。

（一）、學校行政執行層面

1.帶動永續學習：



學習是一種持續性、策略性運用的過程，由校長、處室主任、各組組長，以身作則帶動學習，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，並可強化組織創造力和成長的動力（孫本初，1995）。

2. 評估學校環境，建構最佳策略：

從學校內外環境分析，了解學校的文化背景、師資現況、學生學習意願、家長社經地位、家長對於子女教育期望等，針對問題加強觀念的溝通，尋求最佳方案及策略。通盤考量，盡量把各項學習策略融入例行工作中，避免多一事的感觉或淪為形式上的應付。

3. 開放決策的過程：

把決策權下放至學校的各委員會，營造安全的對口環境，深度匯談，廣納意見（張素貞，1999）。讓學校行政充分了解成員問題的所在，也讓成員能體認行政的難點，達到行政支援教學的理念，如：共同研擬學校發展方向、學校本位課程的設計、教師進修活動的規劃、學習型組織理念融入領域活動中等。

4. 組織再造，去蕪存菁：

傳統由上而下的行政命令導引學校行事，未能以學校本位的發展為考量，交辦事項多如牛毛，從宣導到執行，動輒考評；再加上班級事務及學生課業之批閱，每每令人疲於奔命。因此，如何簡化行政業務、減少不必要的例行公文及作業程序，使老師有餘力提高教學品質，乃為可行之道。

5. 建立分享的機制，提昇工作績效：

在行政及作業電腦化的同時，資訊共享儼然成為風尚，所以無論在行政資訊及教學檔案，透過網際網路或資源共享，更能彼此經驗交流，溝通無阻礙。因此，學校多充實資訊設備及規劃網路系統實為當務之急。

6. 推動時間管理的理念：

Peter Senge的老師Jay Forrester遠在一九六五年就指出：在未來網路時代變動快速，我們每個組織、每個人都必須投入百分之二十五的資源為未來而學習。學校可舉辦有關時間管理的研習或進修活動，增進學校成員時間管理的能力，如何運用有限的時間，規劃出無限的學習，將是學習型學校是否能成功的關鍵。

7. 實施階段性績效評估增進成效：

訂定明確、適宜的階段性發展目標外，要能隨時掌握進行的成效，所以要建立績效評估制度，適時回饋資訊，作為持續推動與改進之參考。適時鼓勵成員創新，激勵成員不斷的學習，持續進行改革策略，以維持學習型學校持續經營的動能。

（二）、教師專業成長層面

1. 營造合作學習的氛圍：

每一個人都需要被鼓舞、被肯定，學校對於教師改進教學的努力給與高度的支持，鼓勵教職員參與決定，經由溝通教職員間的意見的過程中，凝聚共識產生向心力，教師間積極營造同儕視導及合作教學的學習環境，讓學習成為生活的一部分。

2. 尊重教師專業適度授權：

尊重教師的專業自主權，適度授權乃為必要，將有關教學事務的相關決定權，授予教師或教師組織。鼓勵教師創意的教學設計及活動，教師適時將學習型學校的精神融入學習領域，並營造學習型的班級。

3. 增進教師專業知能：

教師除了個人生涯規劃外，更要針對任教課程及教材深入探討，充實對課程規劃及教學能力，提昇專業知能。我們常說「老師不能以過去所學的，來教導現在的孩子，去適應未來的生活」，尤其在推動九年一貫課程的同時，更需要參與研究小組或讀書會，使教學技巧及教學效能不斷提昇（張德銳，2001；黃淑馨1997）。

4. 提昇學生學習效能：

把每一個孩子都帶上來，相信所有孩子都能學習（歐用生，1998），設計不同的教學方案，透過不同的教學方式，讓每個小孩都有成功的機會。全體成員都要學習新的思維及新的概念，思索如何讓學生不斷成長與進步，鼓勵學生探索自己的興趣，開發自己的潛能，經由同學互動及合作學習中，確認自己的性向及未來發展的方向。

（三）、社區協同發展層面

1. 利用機會向家長溝通學校政策：

利用教學參觀日、班親會、家長會的時候或利用校刊、通知書、聯絡簿、學校網站等，不斷的向家長溝通學校的政策，清楚說明學校教育及發展的方向，及對學生期望的

標準，期盼家長對學校的協助及支持方向，在親、師、生間共同合作下，更能事半功倍。

2. 鼓勵家長參與學校事務從中學習：

最近我國的學校普遍都能利用家長資源，協助學校活動，如家長會、班親會、義工團的成立。幫忙交通導護、校園安全維護、輔導低成就學生個別學習、導讀童書、幫忙班級教學活動及學生事務處理。並成立義工及家長成長團體，鼓勵家長伴隨孩子共同成長，為學校提供觀點或貢獻專長，一面協助學校事務，一面從中學習。

3. 運用社區資源提供學生學習：

充分利用學校所在地的社區資源，包括各種學習機構、機關團體、天然景觀及不同產業的資源人士及場所等。與社區人力資源進行協同教學方式，事前與該機構的負責人員充分討論教學目標及參觀流程，並規劃教學內容。更可與所在地的學術機構建立合作關係，改善長久以來教師教學上孤立化的現象，加速學校與社區的良性互動。

（四）、其他措施配合層面

1. 訂定獎勵措施：

鼓勵學校及教師個人對教學及行政的努力，激勵學校教育人員，從事創新的研究及改革，激發學習的動機。例如：Power教師的選拔，資訊融入教學教案的設計比賽。讓教育界同仁有發表的空間，觀摩學習的機會。

2. 落實學校本位管理：

教育行政機關重新調整角色，從指揮、監督的功能，改變為支持、協調、評鑑的功能，回歸教育的本質（張明輝，2000）。行政機關廢除一些非必要的業務及考評，讓學校有更多的時間，能依據學校性質，社區特性，配合居民期望，形塑本土型的學習型學校，對社區及學校做一總體營造。

3.法令的鬆綁：

對於不合時宜的法律或規定儘速修訂或廢除，給予學校更多的自主空間（張明輝，2000）。不僅在學校教學上，在預算上能賦予學校更多的彈性，經費能活用，以協助學校順利推動各種進修及研習活動，人事上增加教師員額編制，或增加職員編制，讓教師有更多的心力，投注於教學及課程研發。

4.制定權責相符的獎懲制度及監督措施

盡速完成教師分級制度及教師換證制度的相關法令及實施，作為教師晉級及考核的依據，將教師專業成長列為評比的項目之一

（張素貞，1999）。因此，必須有完備的配套措施，開放多元的進修機會及管道，以協助教師進行生涯規劃及提昇專業知能。

參、結語

面對目前大環境不斷的變革，教改的壓力、升學管道的多元化、教師來源的多樣化，及急劇變遷的資訊時代，加以社會對於老師的期許，讓我們不能不找一個安全的出口，此時營造一個學習型的學校，正可以解決部分的問題，讓教師營造一個安全的學習環境，改變舊有的思考習慣，改善心智模式，反思而綜觀全局，不斷的超越自我，進而從工作及教學中獲得肯定及滿足，建立共同遠景，運用團隊的力量，達成共同目標，無懼於渾沌、多變的環境，完成教育的使命。

參考資料

- 王冠惠（1997）。學習型組織建立之研究：以大然文化事業公司為個案探討。政大公共行政研究所論文。
- 吳清山（1997）。學習型組織理論其對教育革新的啟示。國教月刊，23（2），60-68。
- 林新發（1998）。學習型組織與學習型學校。國民教育，39(2)：11-18。
- 孫本初（1995）。學習型組織的內涵與應用（上）。人事月刊，21（1），27-31。
- 郭進隆（譯）（1994）。Peter M. Senge著。第五項修練：學習型組織的藝術與實務。台北：天下文化。
- 教育部（1998）。邁向學習社會。台北：教育部。

-
- 張明輝 (2000)。建構學習型學校的相關策略。北縣教育34, 18-24。
- 張素貞 (1999)。國民小學營造「學習型學校」 - 行與不行? 教育資料與研究, 27, 23-26。
- 張德銳 (2001)。共譜教師專業成長的新樂章 - 談同儕教練。中等教育, 52 (2), 134-143。
- 黃淑馨 (1997)。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。
- 歐用生 (1998)。再造「學習型學校」。國民教育39 (2), 2-10。
- Garvin, D.A. (1993)。 *Building organization*. *Harvard Business Review* ., 71(4),78-91.

