

探索學校組織學習的有效作法

吳三靈/行政院人事行政局主任秘書

壹、前言

自從一九九〇年，彼得·聖吉（Peter Senge）出版「第五項修練」（The Fifth Discipline）一書，提出經由五項修練提高組織學習力後，掀起一股強勁的組織學習旋風。但由於較屬於理念層次的論述，一時之間，尚難落實成為具體作為。聖吉甚至明白指出，學習型組織的最大挑戰在於發展工具與建立一套過程，可將學習型組織的理想概念化，並能在實際情境中來實驗。因此，聖吉接續出版一系列與組織學習有關的著作，試圖將理念落實到組織內部的實作，這包括一九九四年出版的「第五項修練實踐篇」（The Fifth Discipline Field），一九九九年出版的「變革之舞」（The Dance of Change），也引發了廣泛的關注與討論。在這期間，從事研習探索學習型組織的人士，環繞在教育領域者比例甚高，聖吉乃順應教育界的需要，於二〇〇〇年出版了「學習學校」（School that Learn），作為教育專業領域人士進一步發展學習型學校的重要參考。

晚近，探索學習型學校的論著，日益增多，甚至已有進入運用與實作階段，十分可喜。筆者曾於民國八十三年至八十八年間，承乏教育部人事處業務，為應教育改革之業務要求，於八十五年八月提出「教育部推動學習型組織方案」，經當時部長吳京院士核定

實施，曾經引發教育部門競相學習的一時風潮。八十九年於行政院人事行政局促動「建構完整公務人力資源發展體系，型塑學習型政府方案」之研訂，方案並報奉行政院核定通函各部會實施；有感於學習型政府的推動成效與理想仍有落差，九十二年復規劃舉辦「推動學習型組織行動研討會」，並據以訂定「型塑學習型政府行動方案」。此一方案之訂定，匯集國內多位醉心於研究組織學習的專家的卓見，希望能藉此導引政府部門成為真正的學習型組織，並進入實作階段。本文乃前述行動研討會中，筆者所發表之淺見，有感於組織學習的理念相通，特別加以損益後援用，倘有助於學校組織學習的規劃實作，誠所願也。

貳、有效組織學習應具備的條件

一、明確的目標：學校成員必須要清楚瞭解組織學習活動的方向為何？預期的效益為何？組織學習對於組織及自己可能帶來的影響及改變為何？

二、健全的推動組織：組織學習是一種長期持續的努力，組織內部必須要設置推動組織，來統籌相關的活動、資源，擬定策略，提供協助，執行策略，並且經由組織的



專
論

存在，確保學習活動能持續。

三、漸進可行的策略：建立組織之後，要以由上到下的全體參與過程，設定學習的方向，引導相關活動的進行。策略的擬定，要掌握集體性、開放性、前瞻性、務實性、階段性等原則。

四、靈活運用方法：組織學習講求選擇有效的方法，才能以最少的資源獲得最大的效果。當前管理學界及實務界已發展出相當多的學習技術，各自有不同的效果及運用情境，必須要能依照實際的需要及組織的需求來靈活運用。

以下，將從以上「目標」、「組織」、「策略」及「方法」等四個條件，來介紹組織學習的作法。

參、目標

組織學習的目的，在建構一個具有學習力並能永續生存發展的組織。這個目標可從以下幾點進一步說明：

一、組織學習，其短期目標在於使組織能具備「學習能力」，其終極目標，在於組織運用此一學習力所發揮的力量，能夠永續經營，不斷發展，歷久彌新，保持高度的競爭力及維持高績效表現。

二、短期而言，組織學習以使組織具備學習力為目標，並以使組織具備以下具體表現為原則：

（一）組織的成員表現出一種求知若渴、自我超越、勇於改變創新的核心價

值。

（二）組織能以有效的方法，創造知識、獲取知識、並將知識轉化為具體行動，帶動組織變革。

（三）組織成員能不斷自省反思，交互學習，完整的思考並解決問題。

三、組織學習的終極目標，在於永續生存發展：當學習力擴散至整個組織時，學習將成為組織文化的一部份，組織不斷從環境中注入活水，並經由自身的有效學習轉化為組織的資產，更新組織傳統，達到組織發展的目的。

肆、組織

在推動組織學習的組織方面，學校本身具有高度制度化的特性，過於僵化缺少彈性，不利於組織學習的推動。因此，學校要推動組織學習，應該要適度跳脫既有的正式組織型態，以設置非正式結構的任務編組，或自發性非正式組織的方式來擔負推動組織學習的功能與責任，才容易成功。

一、以學校為單位成立「組織學習推動委員會」

（一）任務：

- 1、統籌整個學校的組織學習活動。
- 2、擬定學校整體組織學習目標與策略。
- 3、審核單位年度組織學習計畫。
- 4、學校組織學習成效檢討及改進事項。
- 5、辦理全學校的組織學習訓練或研習活動。

（二）組成方式：

1、成立組織學習專責任務編組，以學校副首長或幕僚長為召集人，各單位副主管或相當職務以上人員為成員，高階熱心人員為聯絡窗口，人事單位負責幕僚作業。必要時得邀請相關專家及服務對象代表為組織學習顧問，共同參與。

2、以學校現有為其他目的而成立之任務編組或其他組織（如知識社群、工作圈、品管圈等）為基礎，在原本的任務之外，另增加推動組織學習之任務，成員則與上開任務編組相同。

（三）運作方式：

1、固定會議：

- （1）學校整體組織學習策略會議：於每年度開始時召開組織學習策略會議，確定該年度推動組織學習策略。
- （2）單位學習計畫審查會議：依據組織學習策略會議所確定之組織學習策略，於一個月內提出單位年度組織學習工作計畫或重點工作，並由組織學習委員會開會審核確定。
- （3）組織學習成效檢討會議：於每年度最後一個月召開組織學習成效檢討會議，就該年度組織學習計畫之推動成果以及各單位學習計畫之達成情形進行檢視。

2、臨時會議：

- （1）年度進行中如認為學校組織學習策略有調整必要時召開。

（2）學校如有重要任務，需以組織學習方式進行時，召開臨時會議進行協調研議。

二、學校內部成立「單位行動學習小組」

（一）任務

- 1、擬定單位年度學習計畫。
- 2、推動單位組織學習活動。
- 3、評估單位組織學習活動成果。

（二）組成方式

以單位副主管或相當職務人員為召集人，組長以上所有人員、重要承辦人及單位內對組織學習有興趣之同仁為成員，並指定熱心組長或承辦人為聯繫窗口。另單位行動學習小組召集人為學校組織學習委員會當然成員，使學校整體學習活動能與單位之學習活動相互連結。

（三）運作方式

- 1、年度開始時，於學校整體學習策略確定後，邀集成員討論年度單位學習計畫及重點。
- 2、每個月召開一次學習小組會議，就單位學習計畫辦理情形提出討論。
- 3、年度結束時，由聯繫窗口彙整各項學習成果，並就學習活動可進一步改進之處提出建議。
- 4、學校辦理重要業務時，不定期召開學習小組會議，進行腦力激盪。

三、學校成員成立自發性的「學習服務團」

（一）任務

- 1、協助學校內各單位進行組織學習活

動。

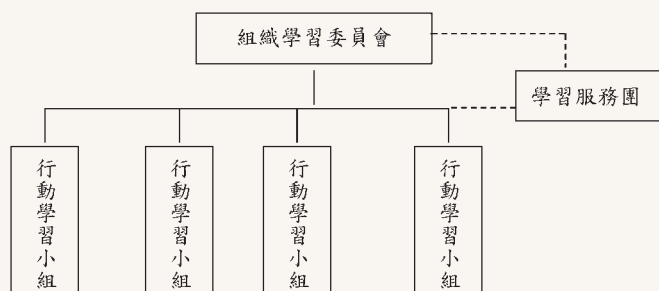
2、研究引進組織學習的新方法。

3、蒐集組織學習相關資訊。

(二) 組成及運作方式

由學校內對組織學習有興趣之同仁自發性組成，並以社團形式組織及運作。

綜上，學校整體推動組織學習的組織架構，可以下圖表現：



伍、策略

學校要能經由組織學習的推動，達到永續生存發展的目標，必須要採行以下策略，培養組織的高度學習能力。基本上，學校年度的組織學習計畫，便可以以下各項策略為主要內容來訂定：

一、建立組織學習的觀念及推動共識

推動組織學習的第一個步驟，就是要讓所有的組織成員，都能建立基本正確的學習觀念，凝聚推動組織學習的共識及承諾。學習觀念的建立，要掌握以下原則：

(一) 由上而下全員參與：要由學校首長主動表現出對學習的重視，並且號召全體成員共同參與學習。學校首長的角色至為重要，必須要利用各種場合明白向所有成員宣示以下態度：1、重視學習的價值及重要性。

2、創造有利學習的環境。3、鼓勵學習的發生。4、自己率先學習，並親自參與學習活動。

(二) 明確區分「學習」跟「訓練」的差異：組織學習未能有效推動，就是把「學習」跟「訓練」混為一談。其實，學習源自於探求新知的渴望，是尋找滿足渴望的一種思維和生活方式，強調積極的、自發的、主動的態度及行動，樂於隨時隨地的學習。它和「訓練」消極被動灌輸知識技能的心態是截然不同的，體認學習觀念背後的主動性、自發性及積極性，組織學習才有成功的可能。

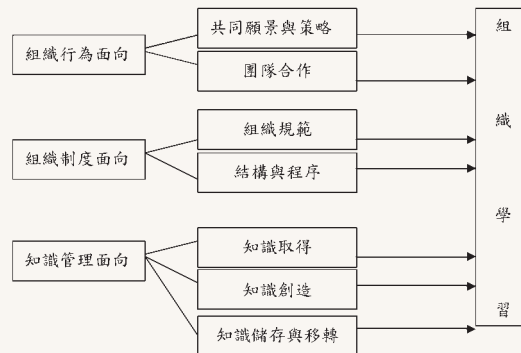
(三) 要讓組織成員瞭解組織學習代表組織型態的變革：組織學習的推動，絕不僅止於知識或技能的獲取與補充，組織學習代表工作流程的改變、既有觀念的挑戰，代表組織從文化、制度、領導方式、決策等各方面，從傳統的組織轉變為講求彈性靈活的組織型態，從注重局部片面的決策，轉變為綜

效性的系統思考的決策模式。因此，組織每一個成員都要有一個觀念，組織學習活動的推動，對自己的影響，絕不僅止於知識技能的增長，而是一種工作方式的全面性改變。

二、診斷組織學習的障礙

（一）診斷組織學習障礙的架構

建立了推動組織學習的共識後，進一步就是要檢視組織是否存在不利於學習的因子，並積極排除。基本上，組織是否存在不利組織學習的因素，可從以下架構來檢視：



（二）組織學習自我診斷量表

根據以上的架構，設計「組織學習自我

診斷量表」，逐項檢視組織目前的狀況是否有助於組織學習活動的推動：

構面	診斷內容	診斷結果
共同願景與策略	※ 組織成員皆瞭解組織未來的願景為何，且具有達成該願景的強烈使命感。 ※ 組織決策能有系統的考量前因後果，同時能立即回應外在環境的變化與衝擊。 ※ 組織能鼓勵並重視創新及品質，強調成員對所屬組織及服務對象的責任感。 ※ 組織的領導能做到充分授權，開放決策參與。	☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否
團隊合作	※ 組織成員皆能坦承溝通、相互信任；不論位階高低皆能毫無顧忌的表達意見與看法。 ※ 組織具有跨單位的工作團隊，強調團隊合作的精神，尊重每位成員的個人特質，容忍差異。	☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否
組織規範	※ 組織的規範具有彈性，能支持創新並承擔創新的風險，鼓勵自我管理，信任成員。 ※ 組織的各項人力資源措施，均支持員工創新與學習。	☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否
結構與程序	※ 組織結構、工作環境場所、作業流程等的設計，有利於成員之間水平的溝通協調。 ※ 組織內部流程運作富有彈性及效率，多餘且浪費時間的不必要手續流程能減至最低。 ※ 組織成員對組織結構與作業流程相當瞭解，組織亦藉文件標準化、專屬的內部網路資訊系統等，使內部的資訊流動順暢快速。	☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否

知識取得	※ 組織成員善於從過去的經驗或其他同事的經驗中學習。 ※ 組織成員願意主動蒐集各種與工作有關的資訊，組織也給予必要的協助。 ※ 組織設置有良善的系統能確保重要知識的輸入。	☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否
知識創造	※ 組織領導者及高階管理者積極提供、強化任何學習的機會。 ※ 組織非常重視核心能力、專業能力、創造力、問題解決能力的培養及發展，並教導員工更有效率的學習。 ※ 組織以「終身學習」作為主要的價值觀之一，並且組織成員大多認同具備此價值觀念。 ※ 組織提供各種資源及學習方法，支持各種學習活動，提升學習效率，並承諾給予組織中每個人持續學習、充分發展的機會。 ※ 組織成員面對工作瓶頸時，會積極尋求解決之道，並不斷尋求工作技能的增進。	☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否
知識儲存與移轉	※ 組織設置有良善的系統，能確保重要知識的儲存與傳遞。 ※ 組織成員能立刻將所發現或學習到的新資訊或知識與其他成員分享，並推廣應用於工作中。	☐ 是 ☐ 否 ☐ 是 ☐ 否

(三) 診斷程序

以上診斷量表的運用，可以以下三種方式進行：

1、問卷統計法：將診斷量表發放給組織內所有成員填寫，並經回收後統計結果，以各面向診斷內容的次數高低，發現何處存在學習障礙。

2、集體匯談法：召開學校組織學習委員會，由與會人員針對該量表各項診斷內容進行討論，並就「是」或「否」達成共識，發現何處存在學習障礙。

3、深度訪談法：由學校學習委員會指定成員二至三人擔任訪員，挑選學校資深人員若干人就該量表內容進行個別訪談，以發現何處存在學習障礙。

三、營造有利組織學習的環境及條件

瞭解學校所存在的學習障礙以後，進一

步就是要以具體的作法排除或突破障礙，營造一個有利組織學習的環境與條件，讓組織學習能在學校中逐漸生根發芽成長，相關的作法包括：

(一) 實質措施

在實質措施方面，最直接的方式，就是依據「組織學習自我診斷量表」的診斷結果中，就組織尚未具備之面向或項目謀求改善。因此，前開量表中的各項診斷項目及內容，即為提示各學校可採行的障礙突破之道。

(二) 配套措施

除了與組織學習直接相關必須採行的措施之外，相關配套措施的完備，對於提供組織成員參與學習的誘因及機會，亦相當重要：

1、資源供給

學校必須要投入相當的資源來支持組織學習活動的進行，這些資源包括最直接的

「物理資源」(如經費補助、團體獎金、有利於學習活動的場所空間、學習競賽獎金或創意獎金、工作場所設計的改善、以學習為目的的公假等),以及「心理資源」(如容忍為創新而犯錯、鼓勵建言、授權、工作的合理分配、提供學習機會等)。

2、訂定評量指標,評量績效並與人力資源管理作策略結合:近來有關績效管理的研究,如平衡計分卡或智慧資本理論等,均將「學習」列為績效衡量的重要指標。因此,在人力資源管理策略上,應該要將學習活動的參與程度及成效,列為決定獎懲的依據之一。以帶動風潮有效導引成員熱切參與學習。

四、進行組織學習的五項修練

診斷了組織學習的障礙,建立了有利於組織學習的環境,接下來要進行的,就是真正實質的建立組織學習的能力。建立組織學習能力的理論探討及建議方法相當多,但目前為止最有系統且被廣泛採用的,首推彼得·聖吉(Peter Senge)所提出的五項學習修練。要使組織真正具備學習能力,最直接有效的策略,就是引導組織成員,循序修練這五項核心技術:

(一) 自我超越(personal mastery)

- 1、建立個人渴望達到的願景,描繪每個人的理想,釐清每個人心中最想要做的事情。
- 2、協助每個人認清現實狀態與個人願景間的差距,並激發想要縮短並彌補

這個差距的動機及努力。

- 3、協助每個人認清實現願景的過程中可能會產生的障礙,或是結構中所隱藏與願景的目標相互矛盾的衝突。
- 4、誠實面對衝突與矛盾,批判及挑戰自己心中的假定。

(二) 改善心智模式(improving mental models)

- 1、心智模式是一種思維方式,是一種影響自我想法和人際互動的態度及認知,必須要讓每個人都不斷重新反省心智模式是否恰當。
- 2、避免「跳躍式的規範思考」,不直接從表象的認知推論出一般的結論,而要深究表象背後的真實狀況,然後對症下藥,推演出真正有效的結論。
- 3、要兼顧「探詢」與「辯護」,除了提出自己的主張之外,也要對外開放,容納其他人的想法,探詢對方的主張,並進而取法他人之長,修正心智模式。

(三) 建立共同願景(building shared vision)

- 1、經由傾聽與對話,並由領導者帶動,將個人願景匯聚整合為學校共同的願景。
- 2、建立學校員工的「奉獻精神」,在已經建立的共同願景之下,主動的投入,並認為必須為願景的實現負全責。

(四) 團隊學習(team learning)

- 1、運用深度匯談，使所有成員攤出心中的假設，一起思考，共同創造。
- 2、學校要破除成員「習慣性防衛」的心態，鼓勵坦承討論問題的風氣，並使團體學習所產生的學習成長，超越個人個別學習成長的總和。

(五) 系統思考(system thinking)

- 1、整合前四項修練技術，培養整體關照的能力，深入瞭解因果關係及情勢變化，預測行動的效應及衍生的一連串後果。
- 2、瞭解動態的因果關係及因果之間環環相扣的複雜結構。
- 3、將原本不相干的片段相互整合，發揮綜效，尋找小而有效的高槓桿點，以最小的努力獲得意想不到最大的成功。

陸、方法

一、訂定學校組織學習計畫

學習雖然是無所不在、無時不學、無事不學的活動，但組織學習在建立及奠定基礎的時期，仍宜訂定計畫作為推動的依據，才能集中力量、確定方向、動員資源。因此，「計畫」或「方案」仍然有其必要性，能讓推動組織學習的決心與政策具體化呈現，學習計畫的訂定，應包括以下內容：

(一) 計畫目標

(二) 推動策略

(三) 辦理時程規劃

(四) 推動作法

(五) 所需資源

二、舉辦組織學習技巧研習會，研習組織學習的理念、作法並研究排除學習障礙，營造有利環境與條件。

此類研討會可分階段辦理如下：

(一) 共識策勵營

- 1、一天的學校外研習，由學校全體成員參加（可分梯次舉辦）。
- 2、目的：建立學校的願景，並確立學校推動組織學習的目標。
- 3、進行方式：開放性的溝通及對話。
- 4、此階段可聘請一位對組織學習有實務經驗的諮詢顧問，引導討論的進行。

(二) 技巧研習會

- 1、由學校組織學習委員會成員及各單位推派之組織學習種子人員參加。
- 2、目的：學習組織學習的技巧。
- 3、進行方式：專家講授。

(三) 探索之旅

- 1、目的：在建立學習目標及具備基本的學習技巧後，進一步針對學校的特殊需要及特質，討論合適的組織學習作法或重點。
- 2、進行方式：深度匯談。

三、議題討論與對話



對話是組織學習的基礎，經由對話的過程，能達到資訊交換、意見交流、團隊學習的效果。然而，設定議題的對話，將更能引發組織成員的參與興趣，同時也更能對於學校的運作產生實質的效果。對話的議題，一方面可以以組織成員普遍關心或切身相關的事務，另一方面，亦可以以學校的重要業務或亟待解決的問題來設定。建議可作為對話的議題包括：

- (一) 研討現行工作環境之改善。
- (二) 檢討現行組織文化及未來可能的轉變。
- (三) 針對學校法人化、業務委外化及去任務化的可能進行分析。
- (四) 針對學校重要工作項目進行流程簡化分析。
- (五) 學校重要人事管理措施的作法。

四、建立知識管理機制，將重要施政之經驗、智慧資產予以制度化存儲與再運用

知識管理是組織學習的利器，知識的儲存，有助於保留組織的共同歷史記憶，有利於組織認同感及共同願景的形成，更有利於工作資訊及技巧的傳承。

知識管理的實施，可用以下公式來簡單表示：

$$KM = (P+I) s$$

K M：知識管理 (knowledge management)

P：人 (知識社群) (people)

I：資訊與資訊科技 (information, information technology)

S：分享 (share)

「分享」是知識管理的核心，也是讓組織學習產生加乘效果的重要關鍵。落實知識管理，可以從以下幾點來說明：

- (一) 建立知識社群：知識管理的基礎在「人」，人創造知識，也運用知識。知識管理的第一步，就是要建立所謂的「知識社群」 (knowledge community)。知識社群是由環繞在特定主題的知識的一群專業人士，所組成的有制度但非正式的團體。其成員是以管理特定主題領域知識為目的而組成社群，社群成員彼此之間存在信任感與認同感，包括一組「核心成員」，負責確立知識管理的目標與方向，研擬知識架構，並建立社群成員間的分享互動機制；核心成員以外的社群成員，則負責貢獻知識內容與材料，使用知識並提供回饋。另在知識主題的選擇上，則要優先選擇組織的「核心業務」，以學校當前推動的重要專案，或是學校中已經發展成熟的業務作為知識管理的主题，以這些顯著的主題為標竿，一方面為組織帶來最立即且實質的效益，另一方面能作為進一步擴大知識管理範疇的模型。

- (二) 建立知識架構：知識管理的目的，就是將雜亂無章的素材，經由整理、分析與歸納予以系統化，以有利於這些內容的保存、搜尋、瀏覽、運用與擴散。因此，知識社群的最主要業務，就是要將所蒐集到的知識架構起來，將知識以階層的方式來整理及表示。知識架構的功能，在於其是架設在知識產出者與知識使用者之間的溝通橋樑，將知識以親近於使用者的方式整理呈現。
- (三) 運用資訊科技：目前知識管理最有效、最便利且便宜的方式，就是運用資訊科技。資訊科技有快速、容量大、同步作業、大量資訊的處理能力等特徵，是知識管理的利器。
- (四) 由點而面擴散：知識管理的最終目的，是要將組織中所有範疇的知識，均有系統的架構起來。也就是說，在推動策略上，先以核心業務為範疇，當核心業務知識管理的模式已經建立起來以後，就由點而面依照已經建立的模式將學校所有的知識架構化、系統化的管理，如此，學校將成為真正的知識型、智慧型組織，進而邁向永續生存的學習型組織。

五、進行滾動式雙環學習活動

在學校業務處理及決策過程，應該要盡

量練習「滾動式學習」的思考方式。所謂滾動式學習，就是要對處理業務背後的基本認知進行反思，追究問題產生的根本原因，而不是只注重表象。

在日常工作過程中運用滾動式學習的思考方式的方法如下：

- (一) 歸零思考：思考的第一步，就是不接受現狀，對於現狀提出質疑，基本的認知是：「環境在變，過去是對的事情，現在不一定是對的；過去可以行的通的作法，現在說不定能用更好的方法來完成。」
- (二) 找出改善點：由業務相關人員分別列舉歸零思考的結果，經由對話評估各種可改善之處的可行性，並將必須改善之處彙整成為行動方案。
- (三) 執行行動方案：將行動方案循行政程序核可，以利資源動支，並與日常工作結合，避免過度增加工作負荷，確保有效落實。
- (四) 執行成效評量：在方案執行一段時間後，檢視各項措施是否確實達到改善現況的效果，並再回到歸零思考的階段，檢討現狀是否有更進一步修正的空間，經由不斷的循環，使工作或業務能趨近於完美，或至少能因應環境的變化而適時調整作法。

六、標竿學習及成果推廣

效法成功的學習經驗，亦是提升學習能

力的有效方法。標竿學習的作法包括：

- (一) 每半年舉辦各單位學習成果發表會及觀摩會，由各單位就所辦理學習活動中，選擇最有成效的一項進行介紹及發表，各組織學習成員必須參加，其他學校成員自由參加，以瞭解如何成功推動組織學習的訣竅。
- (二) 舉辦組織學習競賽：由學校組織學習推動委員會就各單位組織學習成效進行評審，並給予獎金或行政獎勵激勵。
- (三) 定期搜尋其他學校或民間組織成功推動組織學習的個案，並提供各單位參考。

七、在學校內部進行對話訓練

從以上所列舉的各種方法可以發現，「對話」是組織學習不可或缺的基礎，對話能強化及提高團隊的學習能力，凝聚組織的共識。基本上，對話練習的原則包括：

- (一) 讓每位組織成員都能自由參與各種對話機會。
- (二) 為避免引發自我防衛心態，多鼓勵自省性、批判性對話，但仍少用質問、責備、針對性的溝通方式。
- (三) 給予組織成員非正式談話的溝通管道。
- (四) 對話的場合中必須要拋棄階級的高低，維持地位的平等。

八、其他不定期活動

- (一) 核心職能或學習知識的讀書會由同仁推薦相關書籍，並經學校組織學習推動委員會選定書目，指定專人精讀並整理重點，同時發表心得交換意見，並以如何將書中所提及的觀念及作法運用於學校為討論重點。
- (二) 舉辦有益身心發展或增長專業知能的專題演講
- (三) 選定主題舉辦知性的學習參訪之旅活動
- (四) 鼓勵研究發展及創新，舉辦研究發展或創意競賽，並給予獎勵，提供誘因。

柒、結語

李斯伍德與路易斯 (Leith Wood & Louis, 1998) 指出學校運用學習型組織的理論與概念，目前尚有三項問題待克服。第一、有關學校情境與其他組織不同，組織學習的理論建構主要以企業組織為發展背景，對於學校而言，此種理論移植需要再作轉型內化。第二、有關組織學習的實證研究證據薄弱，少數個案亦有其獨特性，學校組織領域個案尤其少見，無法提供討論學習。第三、有關學校推動組織學習策略，以及策略應用後的衝擊與影響，目前缺乏相關實踐報告與評量。

基於以上困難，吾人瞭解國內學校推動

組織學習有待努力的空間很大，本文試從實務的角度，探索學校推動組織學習的有效作法，只要能循序漸進去落實推動，無形之中就等於完成了五項學習型組織核心技術的修練：

一、 本文建議建立組織學習的第一步，就是要確立明確的目標，也就是個人或組織最渴望實踐的願景，經由目標的設定，檢視與現實的落差，以帶動組織成員自我精進、追求創新成長的願望。這種個人學習意願及能力的提升，正是「自我超越」修練的落實。

二、 本文強調反思，質疑現況應有進一步改進的空間，並採用滾動式的雙環學習，破除成見，深入思考表象背後的真實原因，再激發創意，謀求改進，正是「改善心智模式」的修練。

三、 本文強調組織學習必須要由上而下帶動，並且要全員參與，經由這樣的過程，將個人和組織渴望實現的願景整合型塑成為學校的「共同願景」，然後發心為願景，懸的以赴。

四、 在組織方面，本文建議「組織學習」

的推動，要擺脫過去垂直的權威指揮監督體系，而以自發性的編組，水平的互動模式來建構，塑造民主開放可以真心對話的環境，經由傾聽、尊重不同意見的集體反思交流學習，快速增長組織的智慧。

五、 最後，本文提出組織學習的推動，關涉文化、思維和實作等複雜系統的改變，必須要有系統的將「目標」、「組織」、「策略」與「方法」加以融貫，整合起來，靈活運用，找出組織學習的障礙，並用心加以排除，建立有利於組織學習的環境，有效改變既有的系統，使行動更能契合環境的脈動，以「系統思考」將學校轉型為學習型組織，使決策更為周延可行。

我國引進組織學習有年，對於組織學習的觀念已有認識，也能瞭解組織學習的重要性及必要性，當前的重點，是要讓組織學習真正落實成為工作生活的一部份，要講求組織、策略及方法，循序漸進，讓學習成為一種文化、一種工作方式、經由各位伙伴的共同參與與實踐學習，永遠保持比我們的競爭對手學習得更快，打造一個永續生存發展的高效能學校。

參考資料

- 郭進隆（譯）（2003）。彼得·聖吉著。第五項修練：學習型組織的藝術與實務。台北：天下遠見。
- 劉復苓譯、楊國安等著（2001）。組織學習力。台北：聯經。
- 胡瑋珊（譯）（1999）。戴文坡&普賽克著。知識管理。台北：聯經。
- 黃月純（2001）。學習型學校之相關論點與實例探討。國立暨南國際大學教育政策論壇，4（2）。