

# 學習型學校的規劃與實踐： 一個學校的經驗

魏惠娟/國立中正大學成人及繼續教育學系教授兼主任

## 壹、前言：學習型組織提升組織效能

學習型組織是組織發展的一種型態，藉著有效的組織學習，使組織活性化，組織成員更為主動、積極、有能力。實證研究指出學習型組織與組織效能有正相關，學習型組織是透過組織學習，逐漸型塑的過程，組織效能提升則是有效學習的具體結果。

學習型組織是組織發展的一種型態，藉著有效的組織學習，使組織活性化，組織成員更為主動、積極、有能力。這樣的組織也必然是一個有效能、能創新的組織，難怪哈佛管理評論在1998年時，就將彼得·聖吉（Peter Senge）的《第五項修練》一書，列為過去75年以來最有影響力的管理理論與實際的書。

本文的主要目的是希望能幫助學校教師與行政人員認識甚麼是學習型學校，並且知道如何規劃落實學習型學校的理念。

本文探討的主題包括：

一、何謂學習型學校？為甚麼要提倡學習型學校？它有甚麼意義價質？

二、在初步規劃方面：

（一）如何溝通理念，培養種子人材？

（二）如何擴散學習成果，發揮學習型組

織的精神呢？

三、在實施策略方面：

（一）以建立學校願景為例，如何進行討論？

（二）學校願景建立後，如何實踐我們的願景呢？

（三）我們還在發展學習學校的路上嗎？

（如何不偏離願景？如何把願景融入校務運作中呢？）

## 貳、學習型學校的理念

### 一、什麼是學習型學校？

所謂學習型組織是指一種團體，此一團體善於創新、學習並且轉化知識，經由組織成員的學習及其知能的改變，促成一個團隊做必要的調整，以便能創造知識，運用知識、轉化知識，因而能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。

根據學習型組織的定義，學習型學校就是一個勇於創新、主動學習、不怕改變的學校，學習型學校中的老師及行政人員透過團隊學習，被賦予能力，終能促使學校不斷的成長與轉化。

### 二、為什麼學校成為學習型學校



呢？

### （一）學習型組織是當代組織發展的新取向

終生學習理念的興起與傳播可謂二十世紀末最具影響力的學習思潮，進入新世紀，先進國家無不絞盡腦汁，企圖建立終生學習的關鍵能力或學習社會的指標，學習的內涵已被擴大；人類社會所面臨的變遷之巨，可謂已達顛覆的程度，嗅覺敏銳的企業界領導人，已逐漸意識到目前是應該徹底改變組織傳統做事方法的時候了，想保持優勢，就必須有能力比對手學習得更快。

1. 學習型組織的核心概念為改變。

2. 學習型組織的學習首重知行合一，換言之，不只是一要創造知識，獲取知識，更要轉化知識而產生改變，也就是說組織成員學習的結果必須變成組織的行為。

3. 學習型組織講求持續的學習、轉化與改變，因此是一種演進的過程，而不是終結的狀態。

4. 學型組織最終目的不是在建立一個學習的組織而已，乃是在建立真正學習的觀念，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。

（二）學校轉型為學習型組織是教育革新的可行途徑之一

終生學習的趨勢，掀起了全球學習革命，為了搭上這一班學習列車，無論是政府、學校或企業組織乃至於個人，都必須徹底檢視傳統做事的方法與習慣，敏於學習，並且勇於做必要的改變。

以學校而言，所必須改變的現象至少包括：教師的角色與心態、教學方法與策略、評量方法與技術，改變的目的是為了促使成人學習的發生，無獨有偶的，二十年後的今日，彼得·聖吉（Peter Senge）及其研究伙伴，從組織管理的角度談加速變革並且促使真正的學習發生的必要，這也是組織永續經營的關鍵。所謂真正的學習意指：

學習最後應導致行為的改變，不應只是取得一些新資訊，也不應只是產生一些新構想而已，否則，我們只要學了些新的語言、觀念或作法，就認為自己學會了，即使行為毫無改變。（郭進隆譯，民83：301）

要促使真正的學習發生，其先決條件乃是具備行動中反思的能力。總之，可以肯定因應終生學習最好的策略是「改變」，而成功的變革，則有賴真正的學習，真正的學習之產生，又必須靠反思能力的養成，這應該是學校革新在新世紀的必然方向。

### 三、我們是不是學習型學校？學習型學校有什麼特徵呢？

（一）在學習型學校中，學校教師與行政人員對於學習有積極的態度：所謂積極的學習態度是指主動參與學習，能隨時隨處學習的態度。

（二）在學習型學校中，學校教師與行政人員不但能共同學習，而且是互相的學習：學習型學校的建立首先從真正的、共同的學習習慣之養成開始，藉著學習過程的進行，產生觀點的轉化及行為的改變：因為學習型



組織的主要特徵就是要掌握真正學習的概念，而真正的學習，一定會造成行為的改變，行為的改變，則是由於學習者觀點轉化的結果，因此，學習型學校的重要特徵就是學校教師與行政人員要願意改變而且能夠改變，例如：改變對於月考的看法，對於分數的態度，對於好學生的定義。

此外，學習型學校的建立大致包括以下三個要素：

（一）學習型學校的建立，首先要能創造一個有益學習的環境：

學習型學校的建立，首先在於學習環境的創造，從形式上而言，能促進學習的環境，其先決條件勢必要有豐富的學習資源，例如：教育相關期刊雜誌、教師學習成果分享、溫暖的學習空間與氣氛等。

（二）學習型學校的建立，要使教師與行政人員在平時或會議中能夠自由的討論、對話、大家都能夠想清楚、說清楚、問清楚。

創造一個有益學習的環境，可以說是學習學校最基本的特徵，不過，每個人對於甚麼是有益的學習環境，都有不同的認知，因此有必要加以釐清，就學習型組織的理念而言，一個有益學習的環境應該是人人能夠討論，大家都可以說話的環境，而不是校長與行政人員在說話，教師只有聽話的分而已，為了建立學習學校，我們要先學會如何對話與有技巧的討論，可以就從讓會議活起來做起。

（三）學習型學校的建立，全校教職員工生要有共同的願景：

所謂共同願景，就是對於「我們想要創造甚麼？」有一種共同的看見與期待，共同願景為學習型組織提供了焦點與能量，祇有共同的願景能激發出強大的力量，彼得、聖吉在第五項修練一書中，更明白指出「如果沒有共同願景，就不會有學習型組織」，畢竟，偉大的願景一旦出現，大家就會捨棄瑣碎的事，因此，學習型學校的建立，首先必須要共同討論出一個值得大家全心努力追求的目標。

藉著塑造有益的學習環境，創造能夠真正對話與溝通的情境，再加上共同願景的驅策，學習型學校的建立並不難。

## 參、學習型學校的規劃

學習型組織的建構究竟應從那裡開始呢？彼得 聖吉認為並沒有固定的切入點，要看組織的情況而定。學習型組織是組織發展的一種狀態，有它特殊的理念與精神，學校並不是「為了學習型組織而學習型組織」，換句話說，不必為了推動學習型組織理念而舉辦許多高掛「學習型」旗幟的研討或講座，可是在學校日常的校務運作中，卻看不出任何學習型組織的精神。筆者過去在台灣南部一所國中與國小行動研究的經驗中，就一直與核心團隊成員溝通學習型學校不是在大家已經很繁忙的工作中又多一件事而已，而是要在學校例行的工作中發揮學習型組織的精神，換言之，把學習型組織的特色融入學校的活動中，希望藉此能創造不同的思考

與做事方式。

以個人曾在一個學校推動學習型學校的經驗為例，學習學校規劃大致可以從下面四個階段來思考：

一、暖身階段：蒐集閱讀與學習型學校有關的論述或個案資料，安排佈置一個合適、溫暖、不受干擾、沒有威脅的對話與討論空間、充實這個空間的學習資源，塑造令人「想學習」、「想走進來」、「樂於對話分享」的氣氛。

二、種子人材養成，理念溝通研討階段：學校轉型不一定要大張旗鼓告訴同仁「我們要推動學習型學校了！」，也不一定要從研讀彼得·聖吉的第五項修練這一本書開始，建議可以從「改變教學舊觀念」、「創造新世紀新觀念的學校」或者「做新世代有效能的教師」這些主題開始，進行對話與討論。這個階段的目標是在塑造氣氛，並且凝聚全校同仁對於有必要改變必須加速學習的共識，如果學校太大，則可以由核心團隊，或行政團隊開始，原則上團隊成員不要太多，以免沒有辦法充分討論；但是人數也不能少到發揮不了腦力激盪的影響力，以致學習成果不能擴散或種子角色沒有產生作用。

三、把學習型組織的精神融入學校日常運作階段：學習型組織的實踐，是要釋放員工的潛能，激發活力與熱望，使組織更有效能，因此，想辦法把學習型組織的精神融入學校，才是最根本的策略。換句話說要使校務運作發揮真正的學習精神，而不是辦理許多外加的活動而已。

## 肆、學習型學校的一種啟動策略：由發展學校願景開始

### 一、台南市明日國中的特色

台南市明日國中位於台南市安南重劃區中，於民國84年7月5日開始籌備建校，88年8月1日正式成立，招收一年級新生九班，以「走出傳統，創造新風貌」自許，無圍牆學校，藝術化建築，年輕專業的教師團隊就是明日國中的特色。

### 二、明日國中邁向學習學校的起點：由學校願景的發展開始

明日國中是台南市九年一貫課程的試辦學校，在九年一貫課程發展方案中，試辦學校都被要求要發展學校願景，此外教育局也要求各校要發展自己的學校願景。此外，明日學校正好在與美國一所中學討論進行姊妹學校的交流事宜，初期交流先由網路開始，對方學校首先傳過來的就是類同學校願景的使命陳述（Mission Statement）。基於上面兩個背景事件，加上考慮願景對一個學校的發展、行銷、公共關係以及國際化都有密切的關係，於是建議校長及核心團隊在結束學習型組織理念之探討後，就由建立學校願景開始，持續討論實踐願景的方法，成為學校轉型為學習型組織的一個途徑。

（一）明日國中從核心團隊到全校教職員工，一共花費五個月的時間，共同參與討論學校願景。

明日學校於民國八十八年12月份起，利



用「學校願景：我關心，我也能做」開放式問卷，蒐集教職員工的看法，問卷於一週回收後，先由核心團隊利用週一下午固定的研討時間，分成三組分別進行資料分析，核心團隊初步討論所形成的學校願景大概包括以下的要素：

#### 第一組

- 1、 均衡發展
- 2、 溝通、互動、和諧
- 3、 彈性制度
- 4、 師生活動支持度
- 5、 資源設備
- 6、 學校特色
- 7、 自我管理、適性發展
- 8、 快樂學習、安全環境
- 9、 校長領導風格

#### 第二組

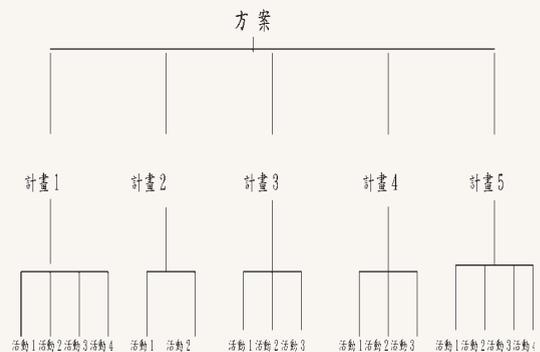
- 1、 孩子是主體
- 2、 教師之職責
- 3、 行為影響課業發展
- 4、 希望學校和諧
- 5、 資源設備影響成效
- 6、 生命共同體
- 7、 教學方法提昇
- 8、 校長的領導風格
- 9、 個人成就感

#### 第三組

- 1、 宣導理念
- 2、 敞開心胸、建立溝通橋樑
- 3、 主動爭取
- 4、 生命配合，努力推行

### 5、 自我修行

當三組成員各自把資料分析結果攤開來討論後，許多概念似乎愈來愈清楚。經過核心團隊多次討論，初步形成大家關心的議題後，明日學校又利用段考下午的時間，將全校同仁分成五組，把初步統整的一份「學校願景」初稿，由核心團隊成員分別加入五個小組中，協助引導大家的討論與修正。像這樣由全校教職員工分組討論，把討論結果統整，再由核心小組來討論的情形，前後共計四次，直到大家初步覺得暫時不知道如何再來修改這份學校願景時，便開始進行願景說明書之撰寫，以及把願景變成實際實施方案的討論（換句話說，就是思考如何把願景融入各處室的運作中）。願景說明的寫法主要是參考姊妹學校所提供的使命陳述，而由書面的願景到比較實際的活動計畫的研擬，核心團隊需要了解方案規劃的方法與架構，明日學校主要是參考下面的方案規劃架構：

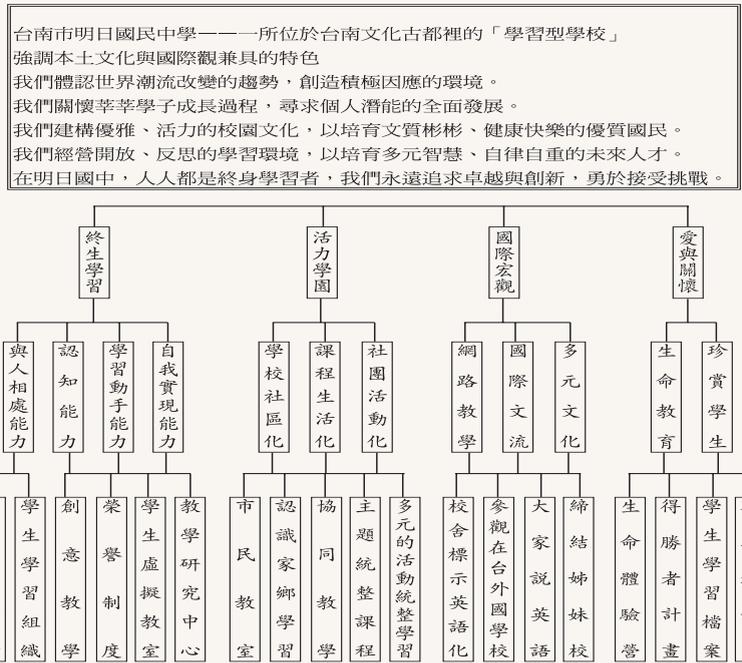


圖一：方案概念圖

基於上述系統的架構，核心團隊以全校同仁共同討論出來的願景為基礎，先歸納成

一份初步的草案，再把這份草案分送全校教職員工，邀請大家再討論並提供修正意見。

最後於六月底定案。整體來說，明日學校願景如下所述：



(二) 從學校願景到班級願景，把願景變成行動。

願景形成後分送全校教職員工人手一份，至於願景如何成為學校運作的一部份呢？建議把在短期內能夠實踐的願景先挑出來，安排一下先後次序，再請各處室可以在擬定下年度的行事曆時，注意各處室活動的規劃，要以反映願景為主。剛好，在願景討論過程中，明日國中新校舍落成，學校於5月正式搬遷，並決定首先規劃辦理親師會，希望由學校願景的引導來發展各班的「班級願景」，再利用親師會的舉辦讓家長認識學校願景以及班級願景。

(三) 我們還在實踐我們的願景嗎？學習型學校的建立要加強在行動中反思的能力。

願景是行動的指引，它不是被寫下來當作檔案記錄而已，乃是要實際融入校務運作中。願景建立後，若不繼續把願景納入學校各項活動的思考中，學校活動的實施很容易就偏離願景，因此，明日學校雖然經過六個月的時間把願景確立了，但是此後仍然必須不斷的透過會議、校刊、校長的談話中來加強大家對願景的認識。因此，在學校任何活動的舉行、討論會議中，他們都要學習不斷反思：這是我們的願景嗎？怎麼做才更能反映我們的願景呢？明日國中在第二年新聘老



師的訓練研習中，也把願景當成重要文件與新老師分享。

## 伍、結語

任何創新行動會涉及學習與改變兩個概念，學校是培養未來人才的苗圃，更需要創造真正的學習，促進行動及觀念上的轉化，因應新世紀的來臨，各項教育改革方案不斷催促更徹底的創新行動之產生，學校轉型成為一個學習的組織，是必然的趨勢，到目前

為止，有很多的討論，但是卻缺乏真正實施案例之報導，藉著學校教師與行政人員合作，從願景的建立開始討論，並且融入校務運作中，提供學校一個參考的實施途徑，不過，關於學習型學校的研究與實踐方式，其實大家也都還在探索實驗的階段，值得更多有創意的嘗試投入，一個學校的轉型本來應持續進行，是有開始卻沒有終點的計畫，這一個模式的提供希望有助於加速學習型學校，乃至於學習社會理想的實踐。

## 參考資料

- 郭進隆譯（1994），Peter Senge(1990)原著：The fifth discipline：The art and practice of the learning organization。第五項修練：學習型組織的藝術與實務。台北：天下文化出版。
- 楊振富譯（2002）學習型學校（上）（下）。Peter Seng等人原著（2000）Schools that learn 台北：天下文化出版。
- 齊若蘭譯（1995），第五項修練，實踐篇（上、下），Peter Senge等人原著，The Fifth Discipline Fieldbook：Strategies and Tools for Building a Learning Organization。台北：天下文化出版。
- 魏惠娟（2002）。學習型學校：從概念到實踐。台北：五南圖書出版公司。
- 魏惠娟、張明輝（2000）。學行學校願景發展之研究。論文發表於潘慧玲（主持人），學校革新之研究。中國教育學會、中華民國師範教育學會、中華民國比教育學會、中華民國是聽教育學會聯合主辦之「新世紀教育發展願景與規劃」學術研討會，台北。
- 魏惠娟、張明輝（2000）學校革新中組織發展之研究—學習型組織方案之規劃與實施，（ ）。學校革新之研究整合型計畫（NSC87-2413-H-003-005）。
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. London: McGraw- Hill.
- Wallace,R.C.; Engel,D.E. & Mooney,J.E.(1997) *The learning school:A guide to vision-based leadership* . London: Corwin Press.