

一個發展性的概念：

學習組織

對教育行政領導的啓示



郭昭佑・陳美如

壹、緒 論

大未來作者托佛勒（Toffer，吳迎春譯，1991）在其大未來一書中談及工業文明衰落之後，與新興勢力之間尚未塵埃落定的權力鬥爭，提出「社會權力」的新觀念，探索未來企業、經濟、政治與世界局勢的改變及思考如何因應即將到來的改變，認為國家長期發展的關鍵，必須建立在腦力的工作上：科學及技術的研究、人力教育、精密的軟體、更聰明的管理、先進的溝通和電子金融等，這些才是未來權力

來源的關鍵，而擁有這些策略武器之前，更重要的是要有卓越的組織，尤其是知識本身的組織。

未來學者奈斯比（Naisbitt，顧淑馨譯，1994）在其「全球的弔詭—小而強的年代」論及蛻變世界中的五種弔詭，其中之一是：全球經濟規模越大，成員越小貢獻越大。世界成員越小，越能以其短小輕便的體質，應變世界潮流的快速變遷，故越能顯示出其強勁的生存與適應能力。天下雜誌也指出，未來二十一世紀最重要的企業倫理是「解決問題的能力」。將

上述之概念拉回教育行政中，教育行政組織也面臨相同的情境，吾人開始猜測：社會無任何風平浪靜的景況，相反的，我們需具備足夠的能力去解決多重的問題，簡而言之，目前的組織存在於政治、經濟和科技交錯的不穩定狀態。（Argyris & Schon, 1978 : 8-9）

反觀國內教育改革呼聲日起，教育行政及學校行政組織面對的壓力與衝突日多，如何因應此情勢？組織的學習是不可或缺的途徑。

貳、學習組織的意義

何謂學習組織？學習組織（learning organization）（Senge, 1990）指「組織中的個體能不斷交互學習，以完整的解決組織問題，並促使教育人員心悅誠服的對問題解決方案接納，同時也因『想法影響力』（idea power）的尊重，創意的思維能不斷的擴散於組織，以使整個組織成為學習流或文化，組織不斷注入活水，學校或教育行政組織能在成員的相互學習當中，更新組織傳統，達到發展的目的。」

未來，可很清楚的知道：組織的學習不同於個人的學習，雖然組織學習需透過個人的經驗和行動。組織學習非僅是個人的學習，其範圍大於個人的學習（Argyris & Schon, 1978 : 8-9）。

目前國外有關學習組織的文獻皆談及行動理論（Argyris & Schon, 1978 : 10-12 ; Weisbord, 1987 : 95-98）。主張實際取向研究，提倡行動研究的學者勒溫提指出：「每一個改變需要新的參與實驗，這即是學習組織背後的核心信條」（every change requires a

new participative experiment. That is the central tenet behind the concept of a learning organization）（Weisbord, 1987 : 95）

Argyris 和 Schon（1978 : 10-12）提出行動研究在學習組織上的意義：「人類需成為行動的一部份，從中思考行動的意義，加以學習。並從專業的實踐中去發現意義，建構理論。」學習組織與行動研究有密切的關係，行動研究強調問題的解決及實際的參與，而行動研究背後需以組織成員不斷的專業成長為後盾，因此，成員的在職進修（或職能發展—staff development）成為組織生涯中重要的一環。

參、學習組織的類型

一、單環學習（single-loop learning）

在單環學習中，組織成員藉由其修正的錯誤的偵測，回應組織內在、外在環境的改變，以確保組織持續性的動態平衡。單環學習亦澄清了個人和組織學習的關係，「代理」是主要的澄清概念，個人是組織行動的代理人，故個人亦是組織學習的代理人。組織學習的發生是由個人從其意向、藍圖的行動中，探獲結果的適當性，以預期組織理論使用是否受到證實。（循環反饋、相互辯證）

二、雙環學習（double-loop learning）

雙環學習強調組織與內外環境的交流，個別的團體（individual corporation）持續的針對外在競爭的改變形式、管理及要求及工作者態度內在的改變與激勵，提出回饋，這些回饋

提供組織運作過程中錯誤的偵測及錯誤修正的形式。錯誤偵測需要在組織自我的規範中形成組織學習的循環系統加以修正組織的發展方向。

三、二次循環的學習 (Deutero learning) (the second order learning)

二次世界大戰後，二次循環的學習，成為組織學習的必要需求之一，在組織發展中，特別強調個別的領導者，包括組織的需求，都必須透過研究及發展 (research and development) 學習自我的重建，二次循環學習包含單環學習與雙環學習，並帶動單環學習與雙環學習。

二次循環的學習強調先有情境的存在，思考情境的脈絡，加以探究，並在發展的過程中創造新的策略、評估、組織、實踐策略，以形成組織的學習。且組織成員在該過程中亦會形成個人的意向與藍圖，以上將造就組織的發展。

根據以上三種組織學習的類型，可知組織的生活應是學習性的生活，學校及教育行政機構是一組織，所以學校生活及教育行政機構的活動亦是一種學習性的生活。組織沒有學習，有如一灘死水，經過時日必定發臭，這種排斥革新的行政運作，終將腐敗，而影響個體的學習意願，使學習者角色萎縮，排斥人際間的學習，導致個體的思維僅侷限於自我立場而忽略組織整體功能的必要性，阻礙了在組織層級中的學習；這種豐富個體與組織整體的生命力，乃源自於「組織形成一種學習意願」，組織形成一種學習文化，進而加強個體學習意願，產

生微觀個體的改變。當個體有極強的學習使組織進步的意願，透過個體間知識的分享，整個組織形成一股「學習氣候」 (learning flow)，而產生鉅觀的組織發展。

個體與組織形成相互支援的共同演進 (co-evolution) 關係 (Bateson, 1973)，亦即透過組織的成長，發展個體的自我抱負、個體自我實現以幫助整體組織的發展。這種個體與組織間共同演進的關係，即是學習者角色意義的最佳詮釋。聖吉 (Senge, 1990) 主張一個完整的組織是一個學習性的組織，當領導者與教育人員能夠不斷的學習新方法、新思想時，通常能夠在相互引導的氣氛下，累積專業能力，並持續致力於組織發展，致力於教育品質的提昇，透過對於整體組織發展的企盼，更強化了個體的學習意願。

肆、學習組織在領導上的實施途徑

學習組織是個活生生的組織，亦是個耳聰目明的組織，能隨時反應、調整，透過多元回饋的系統自我調整，修正組織發展方向，適時提供各種社會服務。然而，組織應如何設計？讓組織成為一個智性的組織，組織成員樂於進修，使專業成長的活動成為組織活動的一部份。筆者擬從制度層面、物質層面及精神層面三層面之實施途徑分述之：

一、制度面的實施途徑

在制度層面上，首需建立各種促進專業成長的管道，進修計畫需制度化，落實至組織活動當中。

就進修活動方面，鼓勵成員休假進修，並不定期辦理各種研習，組成「成長團體」或讀書會

，吸取新知，透過經驗的交流與分享促進專業的成長。此外，爭取中、長時期國外進修機會（半年至三年）對組織成員是種激勵，更能提高組織的素質。

就升遷管道方面，成員的專業知能與成長的狀況應列入升遷的考核中，一個健全的組織不會採用一個不求長進的員工。除升遷的考慮外，合理的淘汰制度亦應建立，薪資結構亦應配合成員的專業成長及工作表現做合理的調整。

此外，組織應建立一套內部的訓練系統，藉由訓練的過程，發展員工的健全信念系統，自我控制、思考、及合作的能力，醞釀一套屬於組織與成員共同認可的價值系統，將有助於組織的成長。

二、物質面的實施途徑

從科學管理學派的觀點，只要組織提供的誘因（如金錢）等於或大於個人的貢獻（例如個人的努力），個人即樂於參加組織，執行上級的命令。因此，報酬是誘導成員奮發向上的動力之一，羅勒（Edward Lawler）認為（吳定，1983：214）：組織每天都分配各種報酬給員工，包括薪資、升遷、分紅、及象徵地位等。卡茲與康恩認為，這些報酬可達到吸引員工順從組織，為組織效力的效果，產生績效，甚至誘發創新性、創造性的行為。物質的酬賞要謹慎使用不可過於浮濫，也不要太過嚴苛，最重要者要使激勵發生效果，首先需讓組織成員相信努力必獲報酬，該報酬對個人而言需深具價值，並與組織的學習結合，物質的酬賞方能奏效。

三、精神面的實施途徑

精神面實施途徑之主要目標在引發內在的激勵，激勵來自人的內在及為了滿足較高層次的需要（才幹、自我肯定、自我實現）的能力。內在激勵的最大優點是：「促使員工真正要去做他的工作」。提倡激勵、保健理論的赫茲伯認為：獎勵（如薪水、福利）至少在短期內尚可激勵成員，卻無法長久，激勵需從部屬的內在動機開始，當部屬樂於從事自己所負責的工作，並對工作本身懷抱極大的興趣及動力時，個體追求自我成長與自我實現的意念油然而生，當組織成員願意接受外來的挑戰，對學習、再進修便有急迫的需求，個人的成長亦能促進組織的成長，學習組織的精神才得以發揮。

為提高成員對工作的興趣，可從「工作豐富化」、建立忠誠與承諾、鼓勵參與……等途徑著手。領導者應時刻體察成員的需求、表達對成員的關心，建立組織的生命共同感，當組織每位成員目標一致，同心協力時，學習組織的精神方可能實現。

伍、結 論

基本上，學習組織的提倡主在增進組織的效能，將組織轉化成一個具學習性的實體，將有助於組織的成長，當領導者善用學習組織的特性，建立起相互信賴、互援互助、民主風範的組織模式，組織也將具有強大的適應力、生命力與耐力，該深具「未來性」的學習組織也將更加茁壯，更能以穩健的步伐、樂觀的態度迎接未來的挑戰。

（作者：台北市教育局科員）