

建構學習型組織的概念架構及其 在學校的實踐

THE FRAMEWORK OF BUILDING A LEARNING ORGANIZATION AND ITS APPLICATION IN SCHOOLS

魏惠娟

中正大學成人及繼續教育學系

Hui-Chuan Wei

Department of Adult and Continuing Education

National Chung-Chen University

摘 要

學習型組織的理念吸引人，又有具體可應用的實踐策略，國內相關的研究近年來也逐漸增加，不過，在教育改革的各種努力中，並沒有突顯「把學校改造成一個學習型組織」的觀點，學校與企業固然不同，但是，也沒有證據顯示，學習型組織不能適用於學校。基於上述的動機，本文首先從概念上論述學習型組織的「是什麼」、「為什麼」以及「如何」，並且以一個概念架構來說明學習型組織的建構途徑。其次則就筆者過去與學校進行合作行動研究的結果，來說明學習型組織在學校實踐的策略。

本研究結果肯定領導人的承諾及清楚的願景是學習型組織實踐的關鍵，研究結果如下：

- (一) 爲了建立願景，校長需要有承諾。
- (二) 願景建立之後，就要讓願景被看得見，聽得到，真正成爲學校活動的指引。
- (三) 學習型學校應該具備「有共同願景」、「能有效溝通」以及「能自發性學習」的特徵，初步獲得比較多的學校老師之共識。
- (四) 文獻分析結果指出推展學習型學校的主要障礙因素爲：工作太忙、沒有時間，也獲本研究之支持。
- (五) 領導人以身作則擁護並且支持學習型組織的理念，是學習型組織理念能實踐的關鍵因素。
- (六) 願景是行動的指引，領導人要常檢核學校的活動與願景有沒有關係。

關鍵字：學習型組織、組織學習、學習型學校

ABSTRACT

The learning organization has been viewed as the powerful organization in the new century. The theories and practices have been clearly articulated in the related literature. However, It was absent from the recent educational reform programs. In other words, the vision that transforming our school as learning organizations has been ignored in most of the educational reform literature. Based on background of the study, the paper first conceptually identified the “what”, “why” and “how” of the learning organization. Then, the conceptual framework to build the learning organization was provided. Finally, results of a collaborative action research to describe strategies applied in the school were reported.

Study results re-confirm the following critical effects toward a learning organization: commitment from leaders and articulated vision. The study results were further defined as the following:

1. In order to build the shared vision, the principal needs to demonstrate his/her commitment.
2. The vision need to be highlighted and become the guidance of the school management.
3. The characteristics of a learning school include the shared vision, effective communication, and initiated learning activities.
4. Lack of time was identified by the previous literature as the major obstacle of constructing the learning organization was supported by this study.
5. Leaders who fully support the idea of a learning organization are critical to theory in action.
6. Leaders are supposed to check continually the relationship between the school vision and its programs.

Key words: Learning organization, Organizational learning, Learning school

壹、前言

美國教育學者吉尼特·佛斯 (Jeannett Vos) 以及高頓·戴頓 (Gordon Dryden) 於 1994 年出版「學習革命」一

書，指出我們現在所生存的世界正進行一場急速的革命，它改變人類生活的程度將不下於文字、印刷術及蒸氣機的發明，因此，我們需要一場學習革命，以迎合科技、知識及溝通方式各方面爆炸性的改變，我們必須重新思考「工作」、「失業」、「退休」及「教育」等概念的

真正意義。比「學習革命」稍早出版的「學習型組織」(Senge, 1990)其實更早就強調觀念更新的重要，這種類型的組織更被財星雜誌譽為是1990年代最成功的組織，佛斯和戴頓在他們的著作中，也不斷的呼應聖吉(Senge)的「真正的學習」、「學習方式」的改變等重要的「學習」概念，甚至呼籲「讓每一個企業及團體都變成學習型組織」(p.529)。學習型組織的理念吸引人，又有具體可應用的實踐策略，國內相關的研究近年來也逐漸增加，不過，在教育改革的各種努力中，並沒有突顯「把學校改造成一個學習型組織」的觀點，學校與企業固然不同，但是，也沒有證據顯示，學習型組織不能適用於學校。

基於上述的動機，本文首先從概念上論述學習型組織的「是什麼」、「為什麼」以及「如何」，並且以一個概念架構來說明學習型組織的建構途徑。其次則就筆者過去與學校進行合作行動研究的結果，來說明學習型組織在學校實踐的策略。

貳、建構學習型組織的概念架構

一、概念架構

從民國88年教育部委託學術機關辦理的六個學習型組織專案推動策略與成果報告視之，筆者發現有些組織對於學習型組織的認識，還處於瞎子摸象的階段，其推動組織學習的策略也不免落入欲速不達的結構，參與的成員甚至是方

案推動者有些也不乏由於缺乏信心，遇事抱怨，陷入歸罪於外的情緒（例如：抱怨經費不足、速度太慢...等）。最後還產生學習型組織無用論，把它視之為另一種時尚，日後終究是要褪色的譏諷心態，這種現象與方案的實施缺乏一個概念架構的指引，以及方案負責人急著要「做事」，卻不知道「做什麼」、「如何做」或者「為什麼這樣做」的心態有關，因此，容易在遇到其實是推動過程中多數人的都會碰到的正常現象，例如：無力感、沒有時間...等等，就深感挫折，無法突破這種限制，終至放棄這個願景的實現，實在很可惜。

因此，筆者認為學習型組織方案的推動，首先需要有一套假設與思考架構，聖吉的模式並不是唯一的途徑，僅就個人的研究與思考結果，提供建構學習型組織的一種想法。

綜合先前的研究，及對於聖吉的學習型組織理論與實際的重新思考，筆者提出以下的架構以為學習型組織實施之參考（圖1）。此一架構強調學習型組織是一連串組織學習活動過程中所想要達到的終極理想，這個理想的達成將使組織的文化、領導及結構方面都產生變化，不但加強組織成員的能力，同時提升組織的效能，這個變化的過程，包含四個核心概念，即：學習、改變、轉化、能力建立。「學習」雖是造成改變的關鍵，但是有效的組織學習設計需要考慮學習者的特性與需求，並且綜合運用理論、方法與策略，同時加強組織之間個案的觀摩，方能有效啟動組織內必要的改變，以下詳細說明該架構（魏惠娟，2001）。

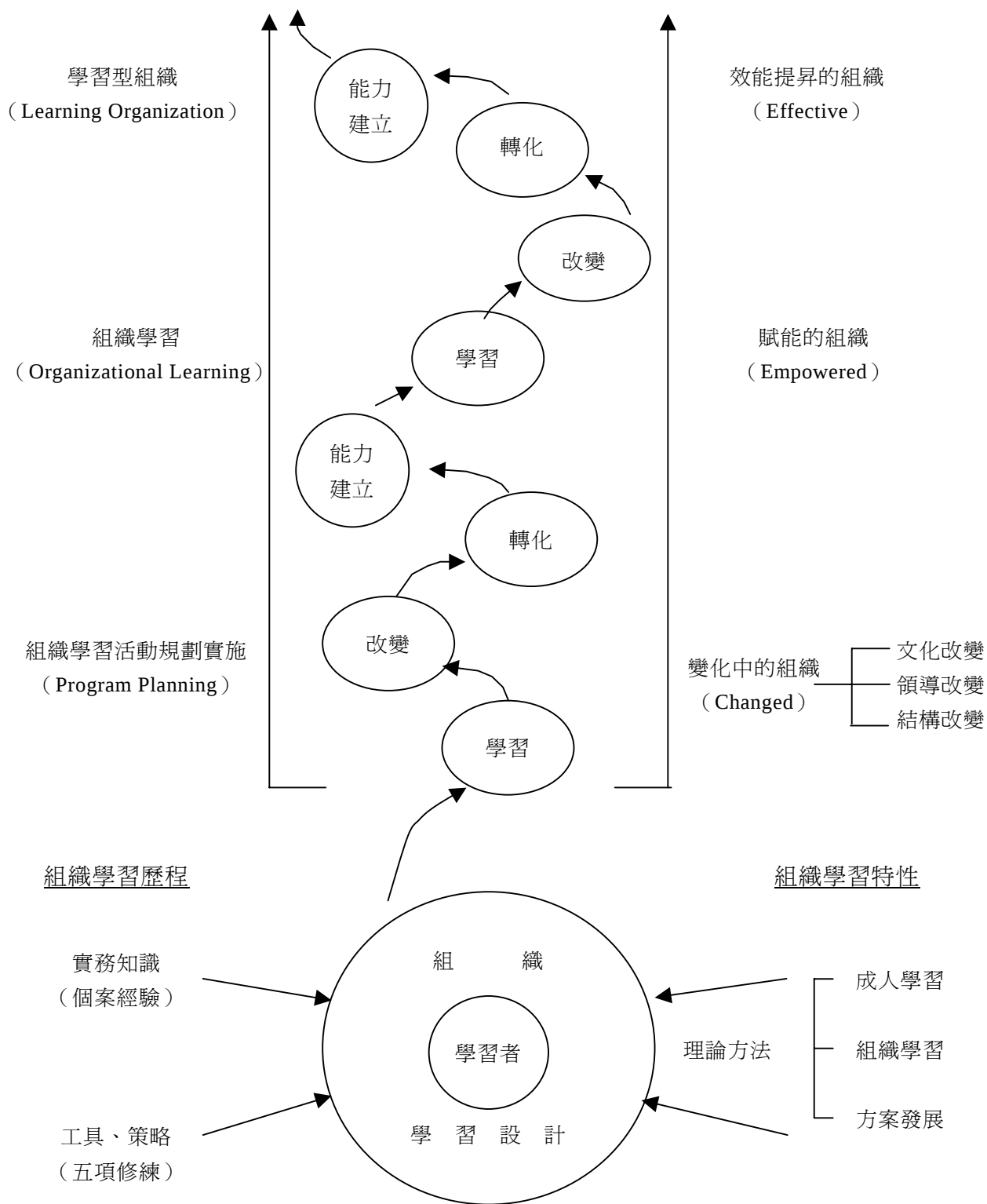


圖 1 建構學習型組織之概念架構

(一) 學習者中心的組織學習設計

學習型組織的觸媒是學習，學習是自我實現的必要途徑，馬斯洛認為自我實現是人類最高階的需求，因此，每個人都有學習的慾望，殆無疑義。但是現存在許多組織內部的學習活動，卻似乎並沒有那麼吸引人。由國內的文獻探討顯示，以學校推動學習型組織為例，許多學者們建議妥善規劃應用教師進修時間與方式（吳清山，1997：5；黃淑馨，1998：59；張明輝，1998：43；張德銳，1999：13）是可行的途徑。另外，徐慧純（1999：124）針對企業界建立學習型組織進行三個個案研究，發現利用「讀書會」來探討學習型組織理論，是該研究中之個案常用的方式。但是，實際實施的情形如何呢？

聖吉(Senge, 1999)指出「沒有時間」是實踐學習型組織的首要障礙，過去一年參與教育部學習型組織方案的企業、醫院、公務部門、學校等，也反映了相同的態度，其中不乏視「學習型」組織之推動為一項外加的活動，政府部門及學校最常採用的是讀書會或是專題講座的活動，企業界則比較多聘用顧問或輔導人來規劃訓練活動，但是，兩者所面臨的困境卻差不多：「沒有時間」、而且是「多一件事」。這個問題反映了一個現象，就是無論企業或學校在進修學習活動規劃上，缺乏對於學習理論—特別是成人學習理論的認識。諾爾斯成人教育學理論指出方案規劃的七個階段，首先就強調：建立起有助於成人學習的氣氛以及建立起使成人能參與規劃的組織結構，據此，則成人教育教學與學習理論的應用，更能激發學習者的學習動力與潛能。

(二) 認識理論、掌握方法

學習型組織的推動，不是忙著規劃學習活動，方案推動者（小組或個人）要先了解學習型組織的理論，掌握核心概念，研擬這個方案預期要獲得的成果。並且衡量組織的特性，規劃「能激發成員學習熱望，釋放其內在能量」的學習活動與進行方式。這個理想的實現乃是基於對於成人教育學理論—特別是成人學習與成人教學的認識，以及方案設計理論的了解與應用，此可謂學習型組織理論實踐的基礎。方案設計模式指出分析組織環境，掌握目標對象是學習活動規劃的依據，成人教育方案設計不只提供理論，更是一套規劃的工具。

總之，要推動學習型組織，不能不明白什麼是學習型組織，由於目前對於學習型組織並沒有統一的定義，評鑑指標也還在發展中，因此，國內學習型組織方案的推動情形，有下列三種方式：(1) 方案負責人自己都不明白學習型組織是什麼，完全依賴外部輔導人的講授；(2) 方案負責人明白學習型組織理論，也沒有固定的外部輔導人，完全憑自己的認知在單位內辦理各種學習活動；(3) 方案負責人對於學習型組織有一些粗淺的認識（可能自己讀了全部或部份的「第五項修練」一書），因此能據以規劃一些講座或研習活動。上述無論那一種方式都忽略了基本的理論與方法，只憑舊經驗嚐試來推動學習型的新觀念，難免影響實施成效。

(三) 聖吉的五項修練及相關論述，提供了學習型組織建構很好的工具，但不是必然的模式。

學習型組織、成人教育學以及方案發展等理論，有助於規劃出組織學習的基本架構，至於組織活動的設計與實施策略，則可以參考聖吉等人學習型組織有關的論述與案例報告，但是如果不是基於對成人學習特性的掌握以及具備方案規劃的方法，單是仿照企業界實施的策略，必會由於情境的不同無法達成相同的效能，而感覺失望或無力。同樣的，若以為學習型組織一定要先學會五項修練的功夫，也可能會由於這一套新語言的不易學習，而產生心理上的排斥與困境。有些人乾脆放棄或者只停留在學習五項修練的階段，卻不知道如何轉化應用，無論那一種情形，終將使得學習型組織只成為一種課堂上的學習活動，仍然停留在紙上作業，光聽不練（也不知道如何練，練了又如何用）。

因此，學習型組織的建構，不要拘泥於聖吉的五項修練方法，更重要的是先抓住學習型組織的精神要義，再與方案推動小組討論、思考要如何才能使組織成員活出學習型組織的特性，只要能創造出有學習熱望的組織成員，促使成員自我控制與管理，無論什麼方法、工具或策略都可以採用，聖吉等人所提供的只是一套比較全面完整的工具罷了。為了了解更多的組織學習策略，多參考觀摩其它組織的做法也是很重要的，因為個案的經驗累積了許多有用的實務知識，其價值實不在理論之下。

(四) 組織學習歷程與特性

學習型組織方案的推動是一個改變與轉化的過程，這個過程始於學習活動的規劃與實施，合適的設計觀點與實施

策略，這些行動可以加速學習及轉化的發生。

在組織學習過程中，應該可以預期下列現象的產生：

1. 組織內有學習活動在進行。
2. 組織成員在工作中顯出學習的精神（例如：有效的會議、對話、研習與討論）。
3. 組織氣氛及成員的態度與行為都有改變。
4. 組織成員遇到新的情境與問題，不會逃避、退縮或抗拒，反而會應用過去的學習經驗與模式，嘗試來解決問題。
5. 由於親自看見學習討論的結果，使問題得到控制、穩定或解決，這種經驗會使組織成員感覺到自己更有能力。

總之，組織學習結果所產生的是一種前所未有的綜效，短期可見的成效是一個在變化中的組織，長期而言，可以發現組織在文化、領導、結構三個層面上逐漸的改變，改變的結果將加強組織成員的能力，至終將使組織的效能提升，並能永續生存。

上述的架構說明了學習型組織是一個學習、改變與轉化的過程，以學校而言，這個過程有助於學校教師能力的建立以及組織效能的提昇。學習型組織的建構是有始無終、動態的歷程；這個組織歷程的順利啟動需要藉著一些理論、方法、策略與工具的融合應用，例如：成人學習與方案發展的理論，使組織學習方案的設計，能以「學習者」的特質、

需求或興趣為主要的考量；方案發展系統的概念，使組織能做整體、長期的學習規劃與實施。而聖吉的五項修練則提供了方案實施的一種工具，但是這套工具的應用，必須以學習者為組織學習的中心來思考，方能更見其效果；此外，曾經推動組織學習的個案經驗提供了許多值得參考的實務知識。綜合這些理論、方法與知識，組織學習歷程才能發動，組織的文化、領導與結構之改變也才能持續的發生，至終能把組織轉型為學習型組織，學習型組織因此具有以下顯著的特色：願意改變、能力增強、有效能。

二、對於學習型組織概念架構的反省

基於上述的架構，筆者過去在進行學習學校之行動研究時，就是由以下幾個假設所引導：

- (一) 任何組織都是透過學習來革新應變，真正的學習包括三個核心概念：改變、轉化、能力建立並且持續進行，這種學習就是真正的學習，學習結果對於組織的文化、領導與結構都有改變，終能創造出一種彼得·聖吉所謂的學習型組織。
- (二) 就學校的目標而言，學校組織是最需要促使「真正的學習」發生的地方，任何教育改革方案，名稱雖異，但是其目的應該都是在創造真正的學習。
- (三) 「真正的學習」在組織內發生後，自然會形成學習型組織，就學校而言這就是學習型學校。
- (四) 聖吉提供五項修練的工具，有助於組

織學習之進行，但是，組織學習的途徑卻不等於聖吉的途徑，換言之，組織學習的規劃，不一定要完全依循聖吉的步驟；而且只要有上述特色的學習活動在進行的學校，都可以說是學習學校。

前述的概念架構系統呈現了筆者對於學習型組織的概念、假設、期望與理論的了解，不同的人可能會形成不同型態的概念架構，不過，目前方案推動者對於下列幾個核心概念基本上有相同的思考：

1. 組織學習是一個過程。
2. 組織學習的結果會造成改變。
3. 學習型組織是一個有效的組織。

至於實踐學習型組織的理論基礎，除了組織學習理論外，對於成人學習心理、特性以及方案發展（或課程設計）的理論之認識，可能成人教育領域的實踐者與非成人教育領域的實踐者對於其重要程度可能有不同的認知，此外，聖吉的五項修練模式及其陸續發展出來的組織學習工具與策略，在方案推動過程中的角色與重要性認知，也將因人而異。

參、學習型組織在學校的實踐：一個合作行動研究個案

一、研究方法

(一) 基本架構

從學習型組織概念架構的發展看來

，學習型組織的推動途徑不只一種，不過，若從學習型企業的例子，以及香港躍進學校計畫的經驗，可以發現成立團隊、進行行動研究或合作行動研究，應該是值得先試的一些途徑。

合作行動研究是在行動研究的基礎上，強調研究者與教育工作者，合作發現問題並且解決問題的途徑。二、三十年來學術研究由於受到科學的哲學及知識社會學等思潮的影響，社會科學的研究已跳脫由邏輯實証論獨霸的情形，有不少新的研究典範出現，合作行動研究的潛力，也因此受到許多研究者的重視與肯定（甄曉蘭，1995）。此外，有效能學校的相關研究也證實，有效能的學校與下列學校文化有關，例如：共同分享、實驗、高期望、信任與自信、實際的支持、知識的基礎、珍貴與認同、關心慶祝與幽默、參與決策、維護重要事項、傳統、誠實、開放溝通（引自甄曉蘭，1995）。合作行動研究一方面使老師能改進教學，並且促使本身專業成長，另一方面可以創造有效學校的文化，因此，這種研究取向也受到很多的矚目。

行動研究是由有心要改善他們所處環境的人所引導進行的研究，他們所關心的只是透過研究的進行是否可以找出更好的做事方法。賽格爾（Sagor, 1992）指出合作行動研究包括下列五個連續的步驟：問題形成、資料蒐集、資料分析、結果報告、行動計畫。合作行動研究基本的假設乃是強調在行動中獲得知識，其本質可以說是一種在經驗反省之間的自我批判歷程，是一個強調辯證與經驗的過程，其目的不在預測未來，乃在改變現狀。

甄曉蘭（1995）在敘述合作行動研究的設計與實施原則時指出，合作行動研究並沒有特定的程序與方法，所有的步驟與行動方案都可以就實際需要而做調整，基本上是以行動理論為基礎，批判理論為依歸，兼採各種方法或彈性的設計。整體而言，合作行動研究設計要符合「實用性」、「反省性」、「合理性」、「信念辯證」及「行動實踐」之原則。甄曉蘭並且根據 Grundy（1987）、Kemmis 及 Mc Taggart（1988）的行動研究螺旋，以及 Kolb（1983）的學習過程模式，把合作探究流程分成以下六個步驟：分析現況、發現問題、擬定方案、綜合情況、採取行動及評估成效。不過，基本上，行動研究的過程是一個持續性的回饋與前瞻，不斷分析與綜合、對話並反省的實踐。

本研究設計的步驟，或者更確切的說是整個研究設計的想法，是從研究者與被研究者協商開始，一方面喚起被研究者對於潛在問題的注意，同時強調擬研究主題於研究後可能產生的效益，以加強合作對象的意願。因此，筆者認為本研究的進行是屬於協商的方式，接著，則是透過與被研究者共組團隊以及共同學習的過程，不斷行銷本研究的重要，並且逐步發現潛藏在被研究者環境中的問題。至此，由於合作行動研究的態勢已經形成，暖身階段過後，就自然而然的進入了蒐集資料、分析資料、研擬方案、實施方案、採取行動與評估成效的循環過程。在整個研究過程中，研究者的確是在不斷的反省討論、回顧與前瞻的情況中來探索擬研究的主題及比較有效的進行方式。綜上所述，研究進行之基本架構如圖 2。

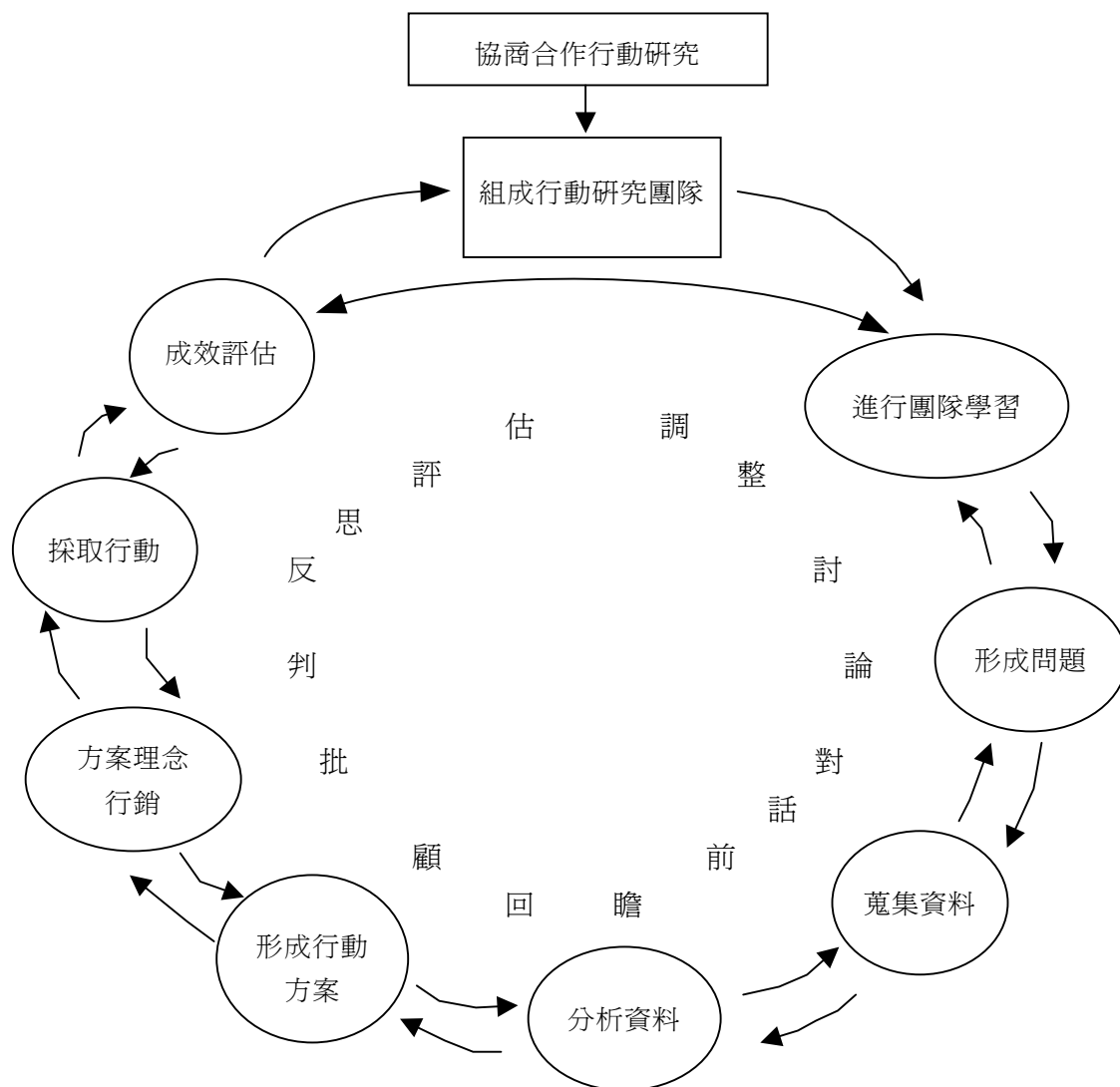


圖 2 合作行動研究之基本架構

本研究在合作行動研究對象的選擇方面，依據下列三個原則：

1. 學校校長或行政人員曾經修習探討學習型組織理論之研究所課程至少一門。
2. 至少已閱畢聖吉的第五項修練一書。
3. 有意願共同參與兩年研究的承諾。

根據上述的原則，本研究選擇台南市一所國中（以明日國中稱之）。

本研究正式進行時間是從民國 88 年 10 月 1 日起至民國 90 年 6 月 30 日止。研究者首先在研究學校成立核心團隊，團隊成員主要是由校長領導的行政團隊（含主任及組長）計 14 人，接著進行小組培訓，第一次小組培訓時就先溝通本

研究計畫及小組的任務，例如：小組要做什麼？從那裡開始？如何做？小組成員需要有那些預備？

第一階段的培訓目的是先研讀「第五項修練」一書，起初是由研究者每週針對閱讀進度先導讀，四週後就由小組成員輪流導讀，藉著研讀、提問與討論，建立團隊共識，與彼此互信的基礎，這個階段的運作很像是讀書討論會的方式。第二階段則是以發展學校願景為討論的重心，反覆研討、聚焦、思考實踐願景的方法。第二階段的目的希望把組織學習的成果擴散到所有教師中，具體做法是藉著全校教師分學科（領域）研討「如何創造有效的教學策略？」開始。

本研究的進行非常順利，主要的原因是由於校長有很強的承諾、全心投入及配合，此外，由校長所領導的行政團隊，素質佳而且同質性高（年輕有新理念並且願意改變），因此無論核心團隊自己的討論或全校性的研討，都能在自然、輕鬆、有對話、多互動的情境下展開，團隊成員在討論過程中也能思考自己工作中的困境並與學習型組織的理念和第五項修練聯結。整體而言，本研究過程大要如圖 3。

二、推動學習型組織的切入點：願景發展

（一）背景說明

本研究核心團隊在依序探討五項修練的過程中，逐漸發現他們在學校的生活很忙，而且忙得有點亂，兼任行政的

老師們表示，有些老師反映學校活動太多，家長會擔心學生的學習狀況。另外，該校是統整課程計畫的實驗學校，負責此一專案的主任，比較關心學習型學校的研究是不是能與統整課程實驗結合，要如何結合？由於研究學校參與課程計畫的關係，因此，本來就發展出一份學校願景的報告書，但是，這一份願景顯然並沒有成為大家討論或思考學校未來方向時的一個指引，研究者因此建議從已有的願景為基礎來討論學校真正想要創造的是什麼？於是「學校願景的發展」很自然的就成了本研究實施時第一年的焦點。

（二）願景發展的過程

學習型組織的建構究竟應從那裡開始呢？聖吉認為並沒有固定的切入點，要看組織的情況而定（Senge et al., 1994）。筆者認為學習型組織是組織發展的一種狀態，有其特殊的理念與精神，任何單位應該都不是「為了學習型組織而學習型組織」，換言之，不必為了推動學習型組織理念而舉辦許多掛著「學習型」旗幟的研討或講座，可是在學校日常的運作中，卻看不出任何學習型組織的精神。在研究過程中，筆者也一直與核心團隊成員溝通這種理念，強調學習型學校不是在大家已經很繁忙的工作中又要多做一件事而已，重點乃是要在學校例行的工作中發揮學習型組織的精神，換言之，學習型學校能否推動的關鍵在於學校教師與行政人員，是不是能把學習型組織的特色融入學校的活動中，藉此也才可能創造不同的思考與做事方式。

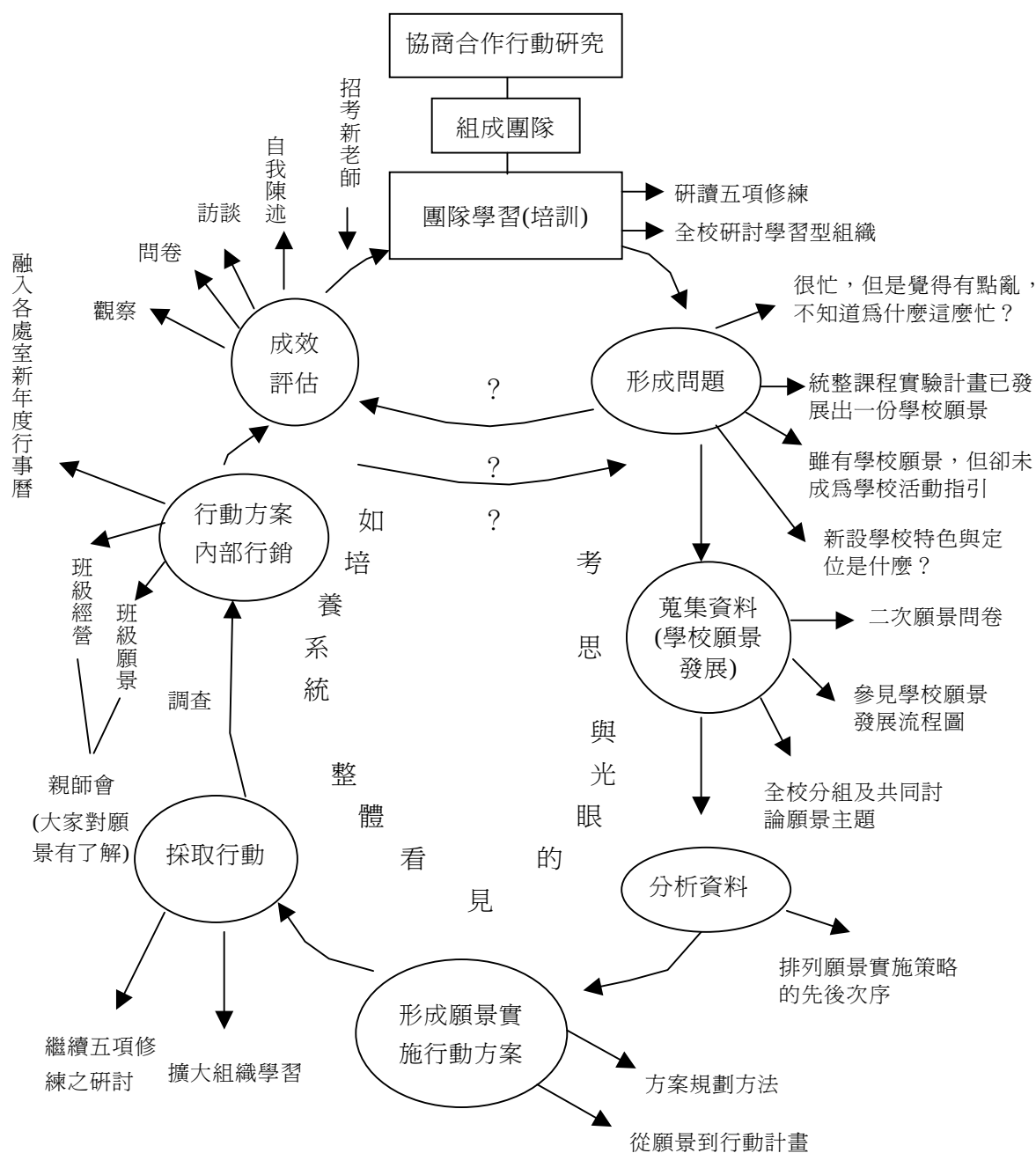


圖 3 合作行動研究實施架構

使核心成員學會透過對話發揮集體的智慧與力量，以便能更有系統的來落實九年一貫課程改革的理想。不過，雖然負責代表參加九年一貫課程研習的老師，已經參加了幾次相關的研討，卻似乎仍然不太明白具體作法究竟如何，當然也還談不上把學習型組織的精神落在課程的推動上。然而，所有試辦學校都被要求需要發展出一份學校願景，明日國中也已發展出自己的學校願景。研究者詢問明日學校的校長與教務主任，這樣一份冠冕堂皇，五彩鮮豔的學校願景圖是如何發展出來的？它真的是學校運作方向的引導嗎？方案與方案之間有關係嗎？可以落實嗎？校長與主任也笑答，這是一份爲了要交差而趕出來的作品，他們其實還沒有想過實踐的問題。由於共同願景是型塑學習型組織的主要修練之一，然而形式化的東西卻是建立學習型組織的阻礙。因此，「從學校願景的真正建立，或許可以作為明日學校建構學習型學校的切入點」這個念頭，便在研究者心中浮現，也終於成為在明日國中推動學習型學校的起點。

此外，明日學校在本研究進行過程中正好與美國一所中學在討論建立姊妹學校的關係及交流事宜，他們初期打算先由網路開始交流，美國學校首先傳過來的就是類同學校願景的一份該校的使命陳述（Mission Statement）。基於上述兩個背景事件的啟示，加上考慮願景對一個學校之發展、行銷、公共關係以及國際化都有密切的關係，於是在結束學習型組織理念之探討，筆者建議校長及核心團隊，可以由建立學校願景開始，持續討論實踐願景的方法，使之成為把學校轉型為學習型組織的一個途徑。

綜合言之，明日國中發展組織願景共經過三個階段，第一為願景各自表述階段，其次為願景彙整合成階段，第三階段是願景形成階段，總共歷經六個月月左右的時間。至於願景如何成為學校運作的一部份呢？研究者建議核心團隊把可以在短期內先實踐的願景挑出來，再請各處室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。核心團隊接受研究者的建議，共舉辦兩個活動，其一乃是「學校願景集思廣益徵求良策」計畫；共徵得 29 個大家覺得根據願景的描述，學校可以進行的活動計畫，其二則為「學校願景配合學習型學校校務發展研討會」此一會議是在決定前述 29 項活動之先後順序。接著又適逢該校新校舍落成，學校正式搬遷後，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。

綜上所述，可以發現明日國中不只有願景，更有相對的行動計畫，有些計畫是學校本來就打算要執行的活動，只是藉著願景的討論把活動串起來。整體而言，學校願景發展的過程可以用圖 4 來表示。

三、合作行動研究之結果與討論

本研究在願景的討論往往返返之間花了六個月的時間，主要是由於研究學校一週只有一個下午約 2 個小時半的時間可以來進行本研究的對話討論。另一方面也有鑑於共同願景一定要建立在大家共識的基礎上，才不至於變成紙上作業或流於形式，因此，為了使願景能被

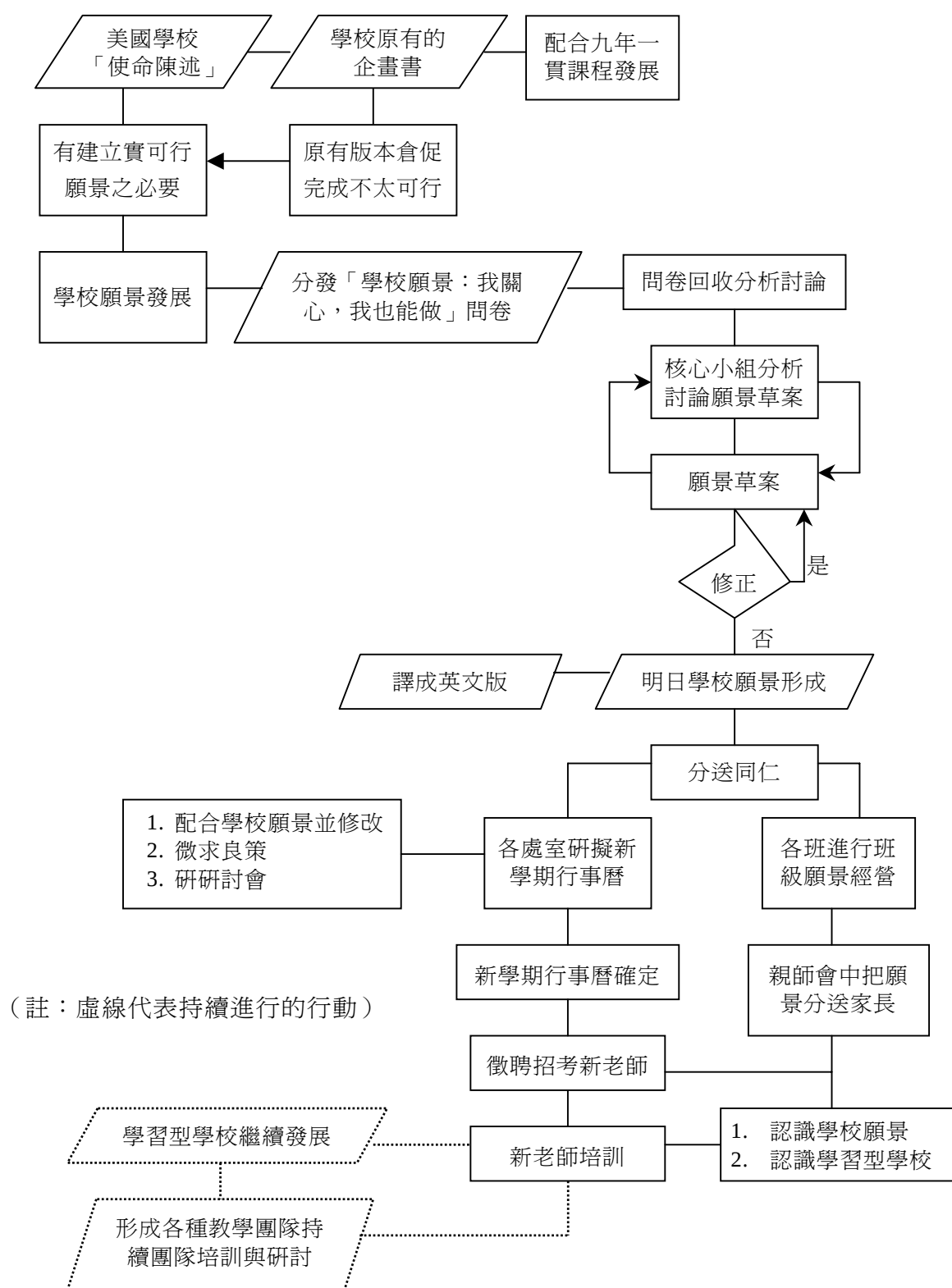


圖 4 明日學校願景發展流程圖

實踐，學校能分別出來的時間雖不多，卻也需要耐心的討論，才能在討論中釐清盲點，凝聚共識。綜上所述，筆者歸結以下幾點研究結果：

(一) 爲了建立願景，校長需要有承諾。

學習型組織推動過程中，最常被提到的阻礙之一雖然是「沒有時間」。然而，學習型組織是一個文化型塑的過程，本來就需要時間，因此，如果組織領導人，沒有夠多的承諾與認識，急於看見成果，整個方案的推動，很容易就無疾而終，不了了之。參與本研究之明日國中校長，對於方案的推動，個人展現了高度的承諾，不但願意每一次都花時間跟教師們共同討論願景並進行對話，也願意使學校各處室活動的辦理都反映出願景的精神與信念。此外，在第二年研究開始進行時，也能配合研究的進行來安排老師上課時間，同時預留集體討論的時間與小組活動空間。

(二) 願景建立之後，就要讓願景被看得見，聽得到，真正成爲學校活動的指引。

願景是行動的指引，它不是被寫下來當作檔案記錄而已，而是要能實際融入校務運作中，換言之，學校活動與儀式或各種規劃要能反映出願景的精神與價值。因此，經過大家共同討論初步成形的願景，不但要影印給同仁人人一份，更要隨時「利用」它來做反思。本研究的明日國中不但把願景登在校刊內，也貼在佈告中，並且請各班導師以之爲基礎來發展班上的願景。在第二年新聘老師的訓練研習中，更把願景當成重要文件與新老師分享，共同討論。

(三) 學習型學校應該具備「有共同願景」、「能有效溝通」以及「能自發性學習」的特徵，初步獲得比較多的學校老師之共識。

那一種組織才可以說是學習型組織呢？這個問題正如同學習型組織的建構應該從哪裡開始一樣，兩者都沒有一致的答案。從相關文獻探討發現有一些量化的指標可供參考，例如：組織內學習團體的數量、組織成員參與進修學習的人次、組織內提供學習機會的多寡、組織提供學習經費預算的高低...等等（Marquardt, 1996）。本研究調查結果也顯示學校老師對於如何評鑑一個學校是否已經開始往學習型學校轉型呢？本研究學校教師並沒有共識，被提到比較多次的項目是：有願景、說真話、有自發性的學習團體。

(四) 文獻分析結果指出推展學習型學校的主要障礙因素爲：工作太忙、沒有時間，也獲本研究之支持。

綜合文獻探討發現影響學習型組織之建立，大致不離以下幾個因素：傳統解決問題取向的心智模式、學習中斷、無力感、看不到前景、不知道如何共同學習、缺乏調和紛歧的能力、領導人角色未能調整等（徐慧純，1999；Wardman, 1994；Watkins & Marsick, 1994；Senge, 1990；1994）。對於在學校內推展學習型組織是否可行的問題，國內有一些相關論述，例如：台北縣莒光國小校長鄭瑞容（1999）指出要營造學習型學校，最經常被提出來的一項障礙因素爲「教師工作太繁重」（p.17）。台北縣實踐國小張素貞（1999）同樣以校長的身分，強調「由上而下的行政命令引導學校的行

事，學校少有時間思考...目標，教師多半封閉在教室裡，行政人員則忙於應付上級命令行事，兩者沒有交集...」(p.25)。曾在天母國中服務的長則指出「在目前學歷至上與智育掛帥的社會技職觀下，學校運作機制無法擺脫升學導向、成績至高與追求高升學率之現實桎梏...」(p.23)，多少也成為推展學習型學校的一項阻力。本研究初步的發現支持了前述國內學者的論點，無論中小學教師都指出老師太忙，負擔太重的影響因素；在國中階段則出現了學生學習成效難以評估、升學壓力等的影響因素。本研究國小部分教職員，也回應行政人員與老師之間存在不良的溝通與互動，似乎也支持了張素貞所陳述的現象。

(五) 領導人以身作則擁護並且支持學習型組織的理念，是學習型組織理念能實踐的關鍵因素。

聖吉在他的著作中特別討論領導人的新角色，包括：設計師、僕人、教師等，相關的實證研究也證明領導人的態度、能力與承諾，是建立學習型組織的基礎（黃清海，1998; Woolis & Galosy, 1996; Bivins-Smith, 1996; Moore & Lucille, 1997）。本研究的調查發現兩所學校中，國中部份只有一人有點不同意「領導者是學習型組織的影響因素」，其餘 97%都支持領導人是關鍵。另外，被問到學習型學校評鑑指標的問題時，填答者雖未直指校長角色的重要，但是由研究者在合作行動研究過程中觀察的結果，發現校長觀念愈開放、態度愈積極、對老師的創意愈是鼓勵，並且能以實際行動表示對於學習型組織的支持者，學校成員越敢 敞開溝通，直言無諱，學習型組織所需要的「對話場域」也愈能建

立，學校整體氣氛、教師士氣及對議題的共識都會比較高。

(六) 願景是行動的指引，領導人要常檢核學校的活動與願景有沒有關係。

如果學校正在進行的活動與願景的理念及擬執行方案沒有關係；或者行政人員與老師的言談與思考中都未曾想過學校已經發展出來的願景，則願景就容易流於形式，也就不再產生驅策的作用。此外，明日國中的願景是在建校第一年全校共同參與討論中發展出來的，第二年又進了一批新老師，他們並不了解學校願景發展的背景與理念。因此，領導人要不厭其煩一再的與新進老師們溝通願景、其意涵、執行策略、及與學校運作各項方案的關係；明日國中在第三年又有新進老師，領導人仍然要再次進行上述的溝通過程。當然，新進老師對於願景可能另外有自己的想法，因此，也要提供機會讓大家再來檢視修正過去所發展的願景，一方面使新進人員對於願景的形成有參與感，另一方面，願景本來也就是要經常修正，隨時調整的。

肆、結語

檢視學習型組織的概念架構，可以發現推動學習型組織的途徑不只一種，它也不是一種管理的新觀念而已，藉著以真正學習為媒介，加強組織成員解決問題的能力，帶來組織文化的創新與改變，只要這種學習不斷的進行，組織就有源源不絕的應變能力。

本研究是由學校願景的發展切入，透過全員參與、把學習型組織的推動融入學校已有的活動中、以系統的規劃架構呈現，利用願景型塑的過程，加強同仁間的對話、討論並且擴散學習策略。研究結果肯定領導人的承諾及清楚的願景是學習型組織實踐的關鍵。

參考文獻

一、中文部分

1. Jeannette Vos & Gordon Dryden 著，林麗寬譯(1997)，學習革命，中國生產力中心。
2. 吳清山、林天佑(1997)，教育名詞---學習型組織，教育資料與研究，18，16。
3. 徐慧純(1999)，我國企業在建立學習型組織之探討：三個個案的研究。中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
4. 張明輝(1998)，90年代主要企業組織理論對學校組織改造之啓示，教育行政論壇第三次研討會，會議手冊，17-50。
5. 張素貞(1999)，國民小學營造「學習型學校」--行不行？教育資料與研究，27，22-26。
6. 張德銳(1999)，現代教師在學習型學校應扮演的角色，教育資料與研究，27，13-16。
7. 黃清海(1999)，國民小學建立學習型組織策略之研究。國立台北師範學院國

民教育研究所碩士論文。

8. 黃淑馨(1998)，學習型學校組織之形成，教育研究雙月刊，60，19-23。
9. 甄曉蘭(1995)，合作行動研究---進行教育研究的另一種方式，嘉義師院學報，9，297-318。
10. 鄭瑞容(1999)，小學校長營造學習型學校的具體策略，教育資料與研究，27，17-19。
11. 魏惠娟(2001)，學習型組織發展之概念架構，成人教育雙月刊，61，36-42。

二、英文部分

1. Bivins-Smith, D. M. (1996). Connectedness: A path to the learning organization. Adult Learning, 7(4), 21-22.
4. Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success. London: McGraw- Hill.
5. Moore, C. & Lucille, G. (1997). School leather in a learning organization : An internshipreport. Doctoral disseration, Memorial University of Newfoundland, Canada.
8. Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Duubeday Currency。
9. Senge, P. M., C. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith & A. Kleiner (1994). The fifth discipline fieldbook: Strategies and

- tools for building a learning organization. New York: Doubleday Currency.
10. Senge, P., C. Roberts, R. Ross, B. Smith, G. Roth, & A. Kleiner (1999). The dance of change. New York: Doubleday Currency.
11. Wardman, K. (1994). Reflections on creating learning organizations. MA: Pegasus Communication, Inc.
12. Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1994). Sculpting the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
13. Woolis, D. D. & Galosy, J. R. (1996). Learning and New York city civil service reform. Adult Learning, 7(4), 29-31.

2002 年 06 月 20 日收稿

2002 年 07 月 02 日初審

2002 年 08 月 16 日接受