

從學校組織變革談學習型組織與團隊學習

陳淑娟

像鳥一樣翱翔，結伴成群，飛越藍天，飛過朝陽，自動自發的追求嚮往。

-----摘自第五項修練 II--實踐篇序文

殷允芃

教育改革與學校組織革新

在二十一世紀科技變化、資訊爆炸、民主多元化和無國界的全球經濟競爭所帶來的急遽變遷下，世界各國為加強國家競爭力、提高國民素質並增進社會永續發展的能力，莫不致力於前瞻性、開創性，甚至革命性的教育改革工作。因為投資教育，就是投資未來。

行政院教育改革審議委員會曾於民國八十五年十二月二日提出「教育改革總諮議報告書」，認為：因應二十一世紀社會的特點與變遷方向，教育現代化必須配合主體性的追求，反映出人本化、民主化、多元化、科技化與國際化的方向。

教育部更在一九九八年三月發布「邁向學習社會」白皮書，提出學習

社會將為我國二十一世紀教育改革的遠景，也是社會發展的目標，並明確指出未來的社會必定是一個學習社會（黃富順，民88）。

面對當今教改運動的推展與學校組織未來發展的需要，學校行政管理必然要去思索其中的因應之道。依據學者專家的看法（吳明清，民87；李玉惠，民88），學校教改的趨向可以包含：回歸教育本質、提昇專業水準、強化行政效能、重視本土特色、尊重多元差異、鼓勵民主參與、建立夥伴關係、加強團隊合作、增進人際關係與促進組織學習等。為達成這些教改的趨向，目前學校行政管理的發展趨勢，已逐漸走向以提昇學校組織的革新能力（Innovative capacity），來因應學校組織的變革需要了（謝文豪，民88）。

何謂「組織變革」呢？為什麼學校需要「組織變革」呢？所謂組織變革係指組織為加強提昇組織文化及成員能力，以適應環境變化與維持均衡，進而達成生存與發展目標的調整



過程。因此，可以說：任何組織試圖改變舊有狀態之努力，均屬組織變革之範疇。而透過變革過程，組織可以達到數項利益，包括：1、組織更有效率的運作。2、達成平衡的成長。3、保持合時性。4、促使適應能力更具彈性。另一種變革的作法是，採取「未雨綢繆」的精心策劃與深思熟慮的增進組織整體效能，以適應未來的需要，則稱為「計劃性變革」(Lewin, 1951)。無論那一種變革方式，基本上，都是以提昇組織效能為最終目的。

Berg 與 Slegers (1990) 指出：使學校組織有進行組織全體性學習及整體性變革的能力，即是組織的革新能力。現代的革新政策，是要求學校的行政人員要培養教師具備改變組織之脈絡情境的能力及責任感，如此，老師才能在變革的歷程中，產生有意義的影響作用。在此情況下，學校為學習型組織，教師與行政人員一起成長(謝文豪，民88)。

是故，因應二十一世紀的社會演化，學校組織必須進行變革。而在變革的歷程中，激發組織成員的參與，

並促進團隊學習，藉由相互學習的過程，達成組織成員全體性的成長，是極重要的工作，更是變革工作是否成功的關鍵所在，因此，「學習型組織」的概念遂廣為推展與受到重視。

學習型組織——學習型學校

在美國，有所謂的「加速學校」(Accelerated schools)計畫，其係植基於學習型組織的概念與修練的改革運動(胡夢鯨，民88)。其基本的哲學思想是：如何為學生、教師、行政人員及社區創造一所最佳的學校，使所有學生都能做高品質的學術工作，能夠進行個人與合作的研究，能夠彼此有效溝通，並且能夠達到高教育的標準。加速學校的三項基本原則是：全校有一致的目標、負責任地授權以及建立能力。

加速學校實施的歷程，一般包含五個階段：1、了解學校所遭遇的問題與挑戰。2、學校成員透過腦力激盪以尋找問題解決的對策。3、綜合各種解決問題的對策，發展一項行動計畫。4、進行前導實驗以及實施計畫。5、對行動計畫實施的結果加以評鑑，並

評量學生學習成就的改變。

從美國加速學校計畫推行的成功，可以印證：透過學校組織的革新過程，學校是可以改造並成為一個學習型組織，或稱學習型學校的。在國內，學校該如何來進行自我的修練，以成為一個學習型的組織呢？依據胡夢鯨（民88）引借彼得·聖吉第五項修練一書中的觀點，所提出的學習型學校所需要的修練與步驟，包括：

- 一、培養系統思考能力，尋找學校的新意義與新生命：1、將學校視為一個不可分割的主體。2、根本改變成員的心靈意念。3、探討影響學校運作的結構因素。
- 二、建立學校的共同願景：透過1、鼓勵願景→2、分享願景→3、傾聽願景→4、凝聚願景。
- 三、培養學校成員自我超越：1、建立個人願景。2、認清願景與現況的差距。3、保持創造性張力。4、認清結構性衝突。5、培養達成願景的意志力。
- 四、改變學校成員的心智模式：1、檢視現有心智模式。2、在組織行動中反思。3、探詢他人的看

法。、4 凝聚團體心智模式。

- 五、建立學習團隊，修練團隊學習：
 - 1、建立學習團隊。
 - 2、進行深度匯談與討論。
 - 3、學習實驗室的練習。

學習型組織與團隊學習

聖吉認為：在學習型組織中，組織學習應變的單位不再是個人，而是團隊；致勝的關鍵，不再是資金或技術，而是能快速學習應變的團隊與組織。在其中，每個人的潛力與智慧，得以充分啟發運用，而溝通合作的默契與習慣已養成，團隊集體的智慧與貢獻，產生的相乘效果，遠大於個人分別加起來的總和（齊若蘭譯，民88）。

瓦金斯及馬席克（Watkins & Marsick, 1993）指出：組織學習可能會發生在個人、團隊、組織與環境這四個相互依賴的層面上，為了促進個人的學習層面，必須創造持續學習的機會，並增進個別成員間的探詢與對話；為發揮團隊的學習層面，可以透過鼓勵合作與團隊學習的方式；為帶動組織的學習層面，則應建立獲取和



分享學習的系統，以促使組織成員朝向共同願景邁進（林麗惠，民88）。由於個人學習必須要和組織學習發生關聯，而有些時候，個人的學習卻與組織無關，因個人可以針對私人的需要進行學習，但組織卻無法自己針對組織需要產生學習的動作，它必須透過團隊中的個人參與學習的活動，藉由組織成員的互動來進行學習，進而達成組織學習的目的；所以，在學習型的組織中，團隊學習乃是組織學習的核心所在。

那什麼是「團隊學習」呢？聖吉認為：團隊學習係指團體成員共同與相互學習。這是一個發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程。其核心觀念為：「團隊的集體智慧高於個人的智慧」、「當團隊真正在學習時，不僅團隊整體產生出色的成果，個別成員成長的速度也比其他的學習方式更快」。

如何進行團隊學習？聖吉指出：團隊學習中最有效的方法是深度匯談（Dialogue）與有技巧的討論（Skillful Discussion）。所謂「深度匯談」是指任何有學問的對話，或

持續的集體探詢我們習以為常和視為理所當然的經驗。（齊若蘭譯，民88）深度匯談的主要目的是藉著探詢來開創一片新天地；而有技巧的討論，則在運用「反思」和探詢技巧，深入了解影響團隊的因素（鄧運林，民88）。

簡言之，有效的團隊學習必須植基於一個安全的學習環境；讓開放與信任成為成員溝通交流的基本態度；讓參與者受到尊重與支持；在討論過程中，善用腦力激盪的技巧，鼓勵不同意見的撞擊，以利新創意與新觀念的產生，並有助於成員彼此間的整體性學習與成長。

案例說明—團隊學習的方法運用於學校組織變革中之做法

雖然，學校組織進行變革的過程中，一般學者認為以方案的推展是屬最有效的方式。就如謝文豪（民88）在「學校行政管理的發展趨勢：因應組織的變革需要」一文中，所指出：要提昇學校變革或革新能力的途徑，計有：1、實施學校本位經營；2、發展學校檢視組織環境的能力；3、強化組織領導；4、建立以人員為重點的變

¹¹ 此處所稱「團隊學習的方法」係指聖吉所稱，在團隊學習中最有效的方法：深度匯談(Dialogue)與有技巧的討論(Skillful Discussion)。而運用於學校組織變革的做法，係建立在聖吉的五項修練之概念下，此處所稱的「組織」，係指國內某技術學院的學校組織。換言之，即深度匯談與有技巧的討論運用於某技術學院學校組織變革歷程中的做法。

革管理策略；5、發展以問題解決為導向的行政管理能力；6、營造鼓勵創新變革的組織文化。無論採取那一種途徑，筆者個人認為：因應變化快速的環境，激發組織成員學習如何學習，或許，才是推動一切變革方案的根本著力點。

因此，在本文的最後，筆者擬從目前參與個人所任教的學校之組織變革工作的實務經驗中，試說明團隊學習方法¹¹運用於學校組織變革中的做法，以作為學校行政管理人員在推動組織變革方案或建立學習型組織時的一種參考。其做法包括：

一、組織學校經營團隊，總體檢討學校運作的模式：

1. 由學校中高層主管組成學校經營團隊，引進學習型組織與五項修練的理念。
2. 定期召開團隊會議，每次討論不少於二小時。
3. 將深度匯談與有技巧的討論帶入團隊的討論過程中。
4. 塑造安全與支持的討論環境，強調尊重與開放的對話方式。
5. 鼓勵對學校經營現況進行客觀

的檢討，與提供創意性的改善點子。

6. 每次討論內容皆做詳實的記錄與整理，並隨時留意成員互動的情形，必要時，得設計安排非正式的聚會，以增進成員彼此間互動的機會。

二、培養團隊成員系統思考能力，為學校的定位找尋新的意義與方向：

1. 協助團隊成員將學校視為一個不可分割的主體，跨越單位的藩籬，為學校的經營進行整體性的檢視。
2. 體認當代教育現代化的發展方向：人本化、民主化、多元化、科技化與國際化。
3. 深入探討影響學校運作的結構因素，並從學校→社區→國家→國際的層面，去討論政治、社會、經濟、科技、文化等多元因素對學校的發展所產生的各種可能影響。
4. 利用深度匯談與有技巧的討論過程，分析學校發展的各種優劣條件，配合教育思潮與國家社會



發展需求，重新為學校的定位找尋新的意義與方向。

三、經由團隊討論，確立學校發展的共同願景：

1. 經營團隊為學校的定位找尋到新的意義與方向的雛型後，要鼓勵學校組織成員一起來建立共同願景。
2. 首先要激發學校組織成員分享對願景的看法，尤其是要傾聽教師與行政人員對學校發展願景的想法。
3. 接著要鼓舞校內各單位進行共同願景建立的座談會，並與董事會、校友會、社區人士、學生家長及相關機構進行匯談，以凝聚學校未來發展的共同願景。
4. 最後經營團隊將學校發展的共同願景草案，透過團隊討論確定之後，要加以宣示並公告周知。

四、推廣團隊學習的理念，促成學習團隊的運作：

1. 編製「學習型組織與團隊學習」的實務手冊。
2. 舉辦團隊學習研討會，培養種子教師。

3. 鼓勵建立各種學習團隊，提供修練團隊學習的機會—其中以教學與行政人員為首，將有助於未來教學與行政工作的革新。

4. 鼓勵教師進行班級團隊學習的實驗課程，以培養師生團隊學習的能力，將有助於教材教法的革新。

5. 以學校為實施深度匯談與有技巧的討論之實驗室，不斷進行演練與實務方法的開發，將有助於學習型組織的建立。

五、利用團隊學習過程，改變學校成員的心智模式：

1. 利用團隊學習過程，幫助組織成員檢視自己現有的心智模式。
2. 設計安排活動，讓成員得在組織行動中進行反思，以提高自我的知覺。
3. 透過團隊成員探詢他人看法的經過，擴展個人思考的範疇。
4. 在深度匯談與有技巧的討論過程中，逐漸凝聚團體的心智模式。

六、透過團隊，協助學校成員培養自我超越的能力，達成為共同願景努力的決心：



1. 讓組織成員清楚學校未來發展的共同願景。
2. 透過團隊討論，協助組織成員建立其個人願景。
3. 幫助成員認清個人願景與現況的差距。
4. 讓成員對差距形成努力與創造性的張力。
5. 鼓勵成員保持創造性張力，並認清結構性的衝突所在。
6. 學校宜提供相關的行政支援資源，例如：獎勵進修或研究的配套方案，或生涯發展輔導措施，以激發與培養成員達成個人與組織願景的的意志力。

為達成組織的共同願景，前述所提的做法係著墨於團隊學習的運用。然，針對不同學校組織的獨特性與差異性，筆者個人認為：這些做法都只是一種參考與提示，學校組織若有心要進行組織變革的話，除應清楚當前教育發展的趨勢、深入檢視學校發展現況、引進學習型組織相關理論與作法、善用組織內外的資源外，最重要的事，還是學校行政管理人員要有堅定的改革決心與不畏艱難的毅力，唯

有鼓動組織全體成員一起投入組織變革的運動中，學習如何學習，能像鳥結伴成群的翱翔，飛越藍天，飛過朝陽，自動自發的追求共同的嚮往時，學校組織革新的再造工程才能成功的為學校的發展開創出光明的遠景。誠如當代管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）所說「組織（企業）改造是一門新的學問，但非做不可」（本文作者為弘光技術學院講師）。

參考書目

行政院教育改革審議委員會（民85）。教育改革總諮議報告書。台北：行政院教改會出版。

李玉惠（民88）。二十一世紀的學校行政管理，教育行政論壇第五次研討會會議手冊。台北市立師範學院國民教育研究所主辦。

林素慧（民86）。學校如何建構團隊型組織以建立組織學習。學校教育改革新專輯。高強華主編。台北：台灣師大發行。

胡夢鯨（民88）。學習型學校的發展——以美國加速學校與我國補習學



校為例。學習型組織。中華民國成人教育學會主編。台北：師大書苑發行。

彼得·聖吉 (Peter M. Sange) 原著，郭進隆譯 (民 85)。第五項修練：學習型組織的藝術與實務。台北：天下出版。

彼得·聖吉 (Peter M. Sange) 等人原著，齊若蘭譯 (民 88)。第五項修練 II—實踐篇。台北：天下出版。

吳明清 (民 87)。學校教育改革的趨向與課題。現代教育論壇 (一)。台北：國立教育資料館出版。

吳清山 (民 86)。學習型組織理論及其對教育革新的啟示。國教月刊，四三卷，五期。

黃富順 (民 88)。學習型組織緣起、意義、特性與實施。學習型組織。中華民國成人教育學會主編。台北：師大書苑發行。

鄧運林 (民 88)。共同願景與學習型組織。學習型組織。中華民國成人教育學會主編。台北：師大書苑發行。

謝文豪 (民 88)。學校行政管理的發展趨勢：因應組織的變革需要。教育行政論壇第五次研討會會議手冊。台北市立師範學院國民教育研究所主

辦。

Barth, R. (1990). Improving schools from within. San Francisco.

Finnan, C.S. et al. (Eds.). (1995). Accelerated schools in action, lessons from the field. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Hopfenberg W., Levin, H., and Associates (1993). The accelerated schools resource guide. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.

Senge, P. (1990). The fifth discipline, New York, NY: Doubleday.

