

学校高绩效教学与管理丛书

校本管理与学习型学校建设

组织学习与学习型学校

(台湾) 吴明烈/主编



Zuzhi Xuexi Yu Xuexixing Xuexiao



甘肃文化出版社

组织学习与学习型学校

(台湾)吴明烈 主编

甘肃文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织学习与学习型学校 / 吴明烈著. —兰州: 甘肃文化出版社, 2005.8

(校本管理与学习型学校建设)

ISBN 7-80714-159-X

I. 组... II. 吴... III. 学校管理—研究
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098277 号

书 名: 组织学习与学习型学校

作 者: 吴明烈著

责任编辑: 温雅莉

出 版 者: 甘肃文化出版社

印 刷 者: 北京市德美印刷厂

发 行 者: 全国各地新华书店

开 本: 720×1000mm 1/16

字 数: 1250 千字

印 张: 96

版 次: 2005 年 9 月第 1 版

2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80714-159-X

定 价: 495.00 元(全六册 含电子光盘)

序 一

学习是发展的要件

21 世纪是一个全球化的时代,也是一个竞争力比赛的时代,无论个人与组织,均面临了强大的竞争压力。因此,惟有不断的学习,增强个人或组织的知能,才能强化竞争力。俗云:“知识即力量”,惟有知识才能应付挑战。知识也成为个人与组织永续生存发展不可或缺的要素,然则知识的来源无它,惟学习一途而已。因此,学习成为因应 21 世纪全球时代所带来各种挑战的良方。在一个社会中,社会功能的发挥,尤赖社会中各种组织的健全与发展。因此,组织的学习尤基于个人的学习,个人的学习汇聚成组织的学习,乃为组织功能发展的不二法门。

学校为社会组织的一环,面对 21 世纪社会挑战剧烈,竞争力加速,学校亦须转型为学习型学校,始得持续生存与发展。因此,学习型学校的目标,是学校发展的愿景,也是学校生存必走之路。透过组织学习,使学校迈向学习型组织发展,诚值关注与重视,并宜力求其实现。

本书各作者在吴明烈老师指导下,分别就相关主题进行探讨,辑印成册,值得嘉许。综观各研究之主题,均颇为重要。各人在工作之余,能致力研究,提供心得,实属不易,尤其吴明烈老师的“塑造组织学习文化”之宏文,始了本书甚好的指引。本书之出版,一则显示各作者在研究上之用心与用力;其次,更有助于组织学习的进行及学习型学校的发展。个人于先读之余,特缀数语以为之序。

成人教育学会理事长
中正大学成人及继续教育学系教授
黄富顺 谨志
2003 年 12 月

序 二

研究是创新的关键

学习的精义,就是学而时习之。研究的精神,就在钻研深究之。因此,研究生的学习应该强调学而后之研讨与发表。观诸实际,大多数研究所的师生,都在教学研究之后经常参与各种各类研讨会,以及勤于著作的发表。

本所创立十年来,秉持此一精神,不论是各项研讨会的举办和参与,还是论文著作发表,在全所师生的努力下收获甚为丰硕。所以,历年来,包括教师论文报告专书的创作,毕业论文及期刊论文的发表,都有很好的成绩。

现在,在本所教师指导编撰下的著作也陆续产出,很高兴本所第三届硕士专班研究生,也不落后,在修习“组织学习与知识管理研究”课程后,积极投入更多时间汇整研究菁华,综结成辑编印出版,将心得经验提供给学术界与实务界分享。

本书结构,相当符合主题“组织学习与学习型学校”的重点,从组织学习丰富内涵的讨论,切入到学习型学校的探讨,对学校组织学习的方案与实践都有详细的规划与经验的归纳分析。加上文章内涵充实,文字流畅易读,文献引注明确,均可供进一步学习与探究之参考。对于本书作者群的贡献极为钦佩,对他们努力不懈的精神亦至为激赏,希望未来有更多更好的成果再一起分享与应用。因此,在本书出版前乐为之序。

中正大学成人及继续教育学系教授

杨国德 谨识

2003年12月

目 录

- 导论 塑造组织学习文化;组织学习与学习型学校的实践 1
- 第一节 组织学习文化的意涵与发展 2
 - 第二节 塑造组织学习的雁行文化:愿景、凝聚、责任、鼓励与关怀 6
 - 第三节 组织学习从改变开始:发现着力点与切入点 8
 - 第四节 组织学习与学习型学校的理念实践 9
 - 第五节 持续创新与改变 13
- 第一章 组织学习的意涵与重要性 15
- 第一节 组织学习的定义 16
 - 第二节 组织学习的必要性 17
 - 第三节 组织学习的动力 19
 - 第四节 个人学习与组织学习 21
 - 第五节 学习的层次:单环学习、双环学习、再学习 22
 - 第六节 组织学习方式 24
 - 第七节 组织学习的内容 26
 - 第八节 结 语 27
- 第二章 学习型学校的意涵与特征 29
- 第一节 学习型学校的兴起 29
 - 第二节 学习型组织的意涵 31
 - 第三节 学习型学校的特征 34

第三章 推动组织学习迈向学习型学校 37

- 第一节 传统组织与学习型组织 38
- 第二节 从自我学习到组织学习 39
- 第三节 从组织学习到学习型组织 40
- 第四节 学校的组织学习 42
- 第五节 迈向学习型学校 44
- 第六节 结 语 47

第四章 学校组织学习方案之规划

——以和顺国中为例 49

- 第一节 学习是平衡教育时间落差的关键 49
- 第二节 学习型学校的典范
——台南市和顺国中 52
- 第三节 学习型学校方案导入学校组织架构的发展过程 53
- 第四节 永续经营的愿景 56
- 第五节 以终身学习理念发展组织学习架构 58
- 第六节 结 语 58

第五章 学校推动组织学习的优势条件与障碍 61

- 第一节 前 言 61
- 第二节 学校推动组织学习 SWOT 分析 63
- 第三节 组织学习障碍的反思 65
- 第四节 学习时间、地点的优势与障碍 70
- 第五节 学校组织学习的病征与处方 73
- 第六节 推动学校组织学习的优势与困难 76
- 第七节 结 语 81

第六章 学校组织学习的实践 83

- 第一节 全球化教育改革下的学校组织学习与再造 83
- 第二节 “明日学校”——追求卓越的学校 85
- 第三节 他山之石可攻错 86
- 第四节 结 语 92

第七章 学习型学校的实例分析 93

- 第一节 学习型学校的兴起 93

第二节	向学习型学校出发	94
第三节	学习型学校与五项修炼	95
第四节	学习型学校的实例分析	96
第五节	学习型学校的信念及省思	100
第六节	结 语	102
第八章	发展学习型学校应适应九年一贯课程变革	105
第一节	发展学习型学校的新学习文化	105
第二节	塑造全面优质的校园品质三部曲	111
第三节	攀升与充电——教师的专业成长五部曲	113
第四节	建构与实践——系统化教学资源三部曲	117
第五节	结 语	119
第九章	学习型学校教师的终身学习与专业成长	121
第一节	学习型学校教师终身学习的必要性	122
第二节	学习型学校教师的专业理念	123
第三节	学习型学校教师的教学专业化	124
第四节	学习型学校的教育专业化	125
第五节	学习型学校教师的终身学习与专业成长	126
第六节	结 语	128
参考文献		131

图表目录

第一章

- 图 1-1 学习历程 19
 表 1-1 个人学习与组织学习之比较 22
 图 1-2 团队学习圈 24
 图 1-3 组织学习方式 25

第三章

- 图 3-1 学习型组织 46

第五章

- 表 5-1 学校推动组织学习 SWOT 分析 64

第七章

- 图 7-1 愿景整理流程图 96
 表 7-1 2001 年度侨真国民小学推动学习型补校执行策略一览表 99

■ 导 论

塑造组织学习文化： 组织学习与学习型学校的实践

◇吴明烈

一切为改善而改变，而非为改变而改变。

——吴明烈

随着社会的快速变迁与组织发展的需要，组织学习(organizational learning)的理念与实践愈受重视。受到组织学习与学习型组织(learning organization)理念的影响，学习型学校(learning school)的发展，已然成为先进国家中提升教育效能的一项重要途径。

将组织学习的概念与理论，具体应用到学校组织情境中，乃是1990年代之后的事，然而，真正能充分认识并接受此种理念，且愿意将之具体实践的学校，在台湾省仍为数不多。这其中涉及的因素，主要包括对组织学习理念的认识不足、领导人的支持度不够、组织成员的守旧心态、学校制度与组织文化未能配合等。学校乃为知识与学习的殿堂，一方面除了应成为知识与学习的提供者之外，更应成为知识与学习的促进者。因此，学校进行组织学习，进而提升学校的教育与学习品质，实为刻不容缓之课题。

□第一节

组织学习文化的意涵与发展

组织学习的名词与概念之正式提出，首次出现在赛门（H. Simon）于1953年时，在《公共行政评论》（Public Administration Review）期刊所发表的文章《组织的诞生》（Birth of an Organization）中，强调组织重组与发展的过程，即是学习的过程（Simon, 1953）。随之，在1960年代之后，组织学习被正式视为一门现论，有关组织学习理论与实务的研究，迄今历经近50年的发展，体系大致完备；21世纪之后，组织学习理论更为扩展，同时与组织发展的新思潮，如知识管理与知识经济等概念相结合，而俨然成为当代的一门显学，尤其在实务发展方面，更是进入具体实践与反思期，而在各领域与组织中广被应用。以下分别论述组织学习的概念、组织学习文化的意涵、核心要素及发展。

一、组织学习的意涵与概念

关于组织学习的意义，已有甚多研究文献对此有所探讨。整体言之，组织学习系指组织透过持续性且有效的个人学习、团队学习与整体组织的学习，进而解决组织所面临的问题，并提升组织创新与应变的能力，以促进组织成员与整体组织的发展。在此过程中，组织更加明显地成为学习的有机体。

组织学习涉及两项重要的概念，其一为组织进行学习；其二为组织促进学习。若就对象与范畴而言，组织学习涵盖了个人学习、团队学习与整体组织学习；若就层次而论，则包括单环学习（single-loop learning）、双环学习（double-loop learning）及再学习（deutero learning）。前者重视组织内部的适应过程；次者则重视组织对外在环境适应的过程；而后者则强调组织自我转换的能力与提升解决问题的能力（Argyris, 1999; Argyris & Schön, 1978）。

二、组织学习文化的核心要素与发展

组织学习与组织文化两者关系密切。组织若要有效进行学习则需要有适宜的组织文化支持。易言之,没有适宜的组织文化,也就没有学习的容身之处。要增进组织智能,则需将组织发展成为一种学习系统,在此系统中,知识的管理与分享具有重要性地位。就此观之,要成为一个具有学习力的组织实体,则需在组织中建立起组织学习文化。

所谓组织学习文化,系指组织具有继续学习的文化,而学习文化则成为组织文化的一项重要内涵。在此文化中,组织成员是工作者也是学习者;在此组织中,不仅个人进行学习,团队与整体组织亦持续进行学习,并促使组织不断创新与改善,进而成为实质的学习型组织。然而,如何知道组织是否在进行学习呢?以下三个问题适巧提供了良好的参考架构:(1)组织对于本身的现况是否有清晰与真实的了解?(2)对于实况解析的分享是否遍及到整体组织中,而组织所创造出的新知识是否亦能广为分享?(3)知识是否已转化成有效的行动,并朝向愿景前进(Dutton, 2000)。柯莱恩(P. Kline)与桑德斯(B. Saunders)则提出 36 项评估组织学习文化的要点,其中 6 项要点尤具意义,其分别为(吴明烈,1997;Kline & Saunders, 1993):

- 1.在组织中有正式结构与非正式结构计划,鼓舞成员彼此分享学习成果。
- 2.组织能为问题解决与学习而计划。
- 3.在组织每一层级中,学习受到了期望与鼓舞。
- 4.人们对于组织怀有远景,并且能适应工作型态。
- 5.组织能够鼓励成员并提供资源促使成员成为自我导向的学习者(self-directed learner)。
- 6.了解自己与他人的学习型态(learning style)藉以促进沟通和组织的学习。

而根据赛恩(E. Schein)的观点,当文化的定义系与分享价值及信仰有关,则继续学习必须是组织文化的一部分。继续学习文化具有三项要素:

- 1.社会支持:激励与任何新技能、行为的获得及使用有关的活动。
- 2.继续革新:组织能不断的努力以追求革新与进步。
- 3.竞争力:组织透过成员高成就的表现在其领域中建立起最佳的形象。

整体言之,组织学习文化的建立,需要兼顾物质文化、制度文化与精神文化三个层面,兹分述如下(吴明烈,1997):

(一)组织学习的物质文化

就物质文化层面而言,组织学习的主要特征乃是在组织中能有完善的学习环境与设施,以提供成员从事学习的活动,同时能提供适当的诱因,对于自我学习积极者或在促进他人的学习上有所贡献者均能给予奖励。此外,对于能将学习成果回馈于工作,藉以提升组织效能者,亦应给予适当的报酬。

(二)组织学习的制度文化

就制度文化层面而言,则需具备完善的训练、学习系统及增进组织成员专业成长的通道,以协助成员自我成长。故就制度文化面言,一方面系指进修计划制度化,对于学习的课程、时数、地点、方式、人员及进度等均能经由专业人员的妥善规划与安排;另一方面则指进修活动制度化,能契合成员的内外在学习需求,并根据事前规划好的进修计划确实彻底实施,且能不断反省组织学习的成效是否已达成预期目标。

(三)组织学习的精神文化

就精神文化层面而言,系指组织成员具有追求自我成长与自我实现的热望,同时成员间能彼此密切交流互动、相互支持,建立起组织成员间良好的人际网络。此外,组织亦能与整个社会环境相结合,真正溶入外在的环境中,成为整体社会环境中的一个实体。

三、组织学习文化的塑造力

组织学习文化系在人为的因素下逐渐发展而成,面非自行生成。组织若要发展出积极的学习文化,则需先凝聚组织成员的终身学习共识,而后展开有效的策略与行动,并适时检视成效,始能有成。整体言之,组织学习文化能否有效塑造,涉及以下八种影响力:

(一)学习力

组织成员对于个人学习、团队学习,以及整体的组织学习,需要具有正确的观念及态度,并能发展出有效率的学习能力,且乐于在组织中进行各种形态与方式的学习。

(二)领导力

组织的领导阶层,必须支持、倡导并鼓励组织学习的进行,并愿意将组织学习视为组织成员的一项必要工作,而组织领导者亦必须成为组织的学习领导者与组织变革的策动者。

(三)激励力

组织能够透过各种通道与途径,持续激励组织成员的学习行为与活动,而激励方式则必须结合组织成员的实际需要,俾以促使人人能真正成为组织学习的行动者与拥护者。

(四)沟通力

沟通不良,往往是组织学习的主要绊脚石。组织学习文化的发展,除了有赖于组织沟通通道的畅通之外,并需掌握沟通的时机与时效性。此外,组织成员的沟通能力与涵养,亦需在组织学习过程中持续加强。

(五)凝聚力

组织的凝聚力,对于组织学习文化的发展,具有关键性的影响。这种组织的凝聚力,包括愿景的凝聚、团队学习的凝聚、团队默契的凝聚、组织成员的向心力与团队合作精神的发挥等。

(六)创新力

在知识社会中,创新已然成为一项主要的学习动力与成果。组织若要不断创新并持续改善,则必然需涉及到学习。而组织学习的成效,亦必然有助

于组织的创新。就此观之,组织的学习力与创新力,乃是相辅相成,同为组织学习文化的重要影响力。

(七)参与力

组织学习文化的塑造与发展,系在团体积极参与中逐渐形成。在此过程中,需要全体组织成员的积极参与,否则,只是凭靠组织中部分成员的努力,则难以塑造出组织的优质文化。

(八)执行力

组织学习文化的塑造,亦是一种组织变革行动,而任何组织行动,均涉及到组织的执行力,倘若组织只是具有宏远的目标与策略,但缺乏执行力,则一切的改革将毫无意义可言,且无成功之时。

上述八种影响力,尤以学习力为其它组织学习文化塑造力的基础与核心,倘若组织缺乏学习力,则一切的发展将产生停滞现象。领导力、激励力、沟通力与凝聚力的推进,则是组织领导者应时时检视与反省之要项;而学习力、创新力、参与力与执行力的发展,更需整体组织总动员,方能奏效。

□第二节 塑造组织学习的雁行文化： 愿景、凝聚、责任、鼓励与关怀

一个适宜组织学习的文化,必然也是一种雁行文化,而这种文化也是一种适合团队合作与创新进步的文化。所谓雁行文化,具有以下五种内涵:

一、加速实现共同目标的文化

当雁群飞行时,必然成V字型,而比孤雁单飞增加了71%的前进速度,

因此,雁行文化所带来的第一项组织学习启示,即是与拥有共同愿景的组织成员共事,经由彼此的密切互动,能更快速地朝向目标迈进,进而达成理想。

二、高度团队凝聚力的文化

在飞行过程中,当任何一只雁脱离队伍,立即会感受到一股动力阻止它离开,而借着伙伴的支撑力与支持力,这只雁便能及时回到团队。就此而言,如果组织成员如同雁鸟一样慧黠的话,将会留在与自己目标一致的团队里,而且乐意接受他人的协助,也愿意协助他人。

三、责任分担与共享领导权的文化

当领导飞行的雁疲倦之时,便会退回到侧翼,而由另一只雁鸟取代其位置。因此,当组织在从事艰难的任务时,轮流担任繁重工作与共享领导权实有必要且为明智之举,因为组织成员乃为互依互赖的整体。

四、彼此鼓励支持的文化

而令人至为感动的另一项雁行文化内涵,乃为彼此鼓励支持的文化。雁行在后的伙伴,会发出真诚的声音,以鼓励前面的伙伴继续前进。在组织中,所有成员必须确定从身旁传来的是鼓励的声音与良善的讯息,而非彼此抑制成长的声音,而自己也愿意积极发出促进伙伴成长的声音。

五、相互关怀照顾的文化

当有雁鸟生病或受伤时,通常会有两只雁子,暂时飞离队伍以协助及保护这只虚弱的雁子,一直设法照顾到它康复为止,然后再组成队伍继续飞行,或是奋力追赶上原来的雁群。在组织中所需要的是,不论工作伙伴们在艰难或坚强时刻,所展现出的真诚关怀、照顾与扶持。

为塑造上述雁行文化,并避免在组织中产生相互牵制与抑制成长的螃蟹文化,组织在遴选成员时,即需审慎选择具有团队精神与行动力的工作伙伴,并且详以告知新成员,该组织的文化特质与内涵,使其能融入组织的精神实体中。在此雁行文化的组织实体中,人人都是充满关怀、热忱与高度学

习力的工作伙伴,组织处处洋溢着温馨、和谐与愉快的气氛,并能令人深刻感受到团队合作与团队学习的喜悦。

□第三节

组织学习从改变开始: 发现着力点与切入点

组织的创新与发展,必然会涉及到变革。当组织发现了问题的所在,而且真心想改变的时候,现况才有可能获得改善;当组织成员认为一切都无从改变的时候,便真的都改变不了。组织需要的是勇于积极改变的信念、态度与行动,进而结合良善的力量,为创造更美好的组织愿景而努力。就此论之,组织学习必然涉及到五项必要的改变:

1.改变的需要:确切寻找出组织需要改变的情况、焦点及其具体内涵。透过调查、访谈、深度汇谈及观察等多元途径,找出组织真实的改变需要。

2.改变的观念:建立起组织适切的变革观念,改变乃是组织创新发展的必要动力。而且一切要为改善而改变;而非为改变而改变。

3.改变的决心:当组织已发现到真正需要改变的地方,并已建立起改变的观念之后,则需进一步立下改变的决心,将组织变革视为组织发展的一项要务,积极从心与从新来改变。

4.改变的行动:很多组织往往都有很好的理想与策略,但有时却受限于执行力之不足,而未能真正实现既定的理想。因此,改变的行动力,显然对于组织学习的进行,具有相当的影响力。若组织只是空谈理想与策略,而未能真正将之具体付诸于行动,则亦徒劳无功。

5.改变的愿景:改变的过程中,组织所要达成的愿景到底为何,需要有明确的界定与厘清,同时必须具体评估愿景实现的现况与达成的情形。