

## 建構學校組織學習作法及資訊運用

海軍中校 何家傑

提 要：

一、要瞭解組織學習，除瞭解理論基礎外，另應考量組織學習所面臨之核心問題：

(一) 如何讓組織確實掌握外界或市場對組織實踐成效的要求與期望？

(二) 如何讓組織具備足的實踐能力，以生符合外界或市場要求的實踐成效？

(三) 如何讓組織具備高度學習能力，以快速提昇實踐能力或建立新的實踐能力？

二、從核心問題發現，組織應不斷學習以進行改變，才能符合外界的需求。現今資訊科技帶給人們許多方面的改變，也提供一種新的學習方法，因此許多組織已運用「資訊科技」發展出組織 另一種學習、溝通及互動機制，以協助組織學習之發展。

關鍵詞：組織學習、資訊科技

### 壹、前言

當代管理巨擘杜拉克 (Peter Drucker) 與經濟學大師梭羅 (Lester Thurow) 均認為，「人」是二十一世紀組織最大的挑戰與資，有人才有競爭力，掌控知識才能決勝未來。人才的培育與激勵是組織越來越重要的課題，不僅是人力素質的提升，如何誘發組織 成員之工作意願與工作熱情更顯重要，俾能藉由全體參與的共內創造，激發組織 人員對工作的熱情與承諾，凝聚向心力，共創組織之未來。

「分享」是「組織學習」的重要關鍵之一，組織可善用資訊科技提供之學習方式及便利性，協助進行「組織學習」。資訊科技有不受地域限制、資料傳輸快速、可儲存大量不同性質之資料、資訊同 處理或更新及大量資訊的處理能力等特色，如何善用資訊科技，可由以下幾點 明：

內、建構組織 部完整之數位學習網路

組織成員要不斷學習，組織才會成長。組織可建構一完整之數位學習網路，提供各類不同性質，符合成員需求之數位學習課程，則組織成員即可上網獲得其工作所需之知識 (資訊)，並可由其他領域之課程 (如管理、心理)，改變個人態度，提高工作效能。

二、建立網路之知識社群

藉由社群成員之互動，分享、回饋特定主題領域之資訊、知識或建議，可以做為組織發展之參考。

三、建立組織所需之知識架構

將各類繁雜之資訊，經由整理、分析、歸納與系統化分類之過程，轉化成組織所需之知識，並妥善保存，以有利於組織成員搜尋、瀏覽、運用。

四、由核心項目擴展至其他領域

知識管理的最終目的，是將組織中所有領域之知識，以系統化之方式架構起來。也就是，在推動策略上，先以核心業務為範疇，當核心業務知識管理的模式已經建立起來以後，就由點而面依照已經建立的模式將機關所有的知識架構化、系統化的管理。如此，機關將成為真正的知識型、智慧型組織，進而邁向永續生存的學習型組織。

### 貳、組織學習與學習型組織

蕭 (Shaw) 與帕金斯 (Perkins) 認為「組織學習」是「組織從本身經驗與他人經驗中得到發、並修改為可行方式的一種能力」。菲歐 (Fiol) 與李里斯 (Lyles) 兩位學者則：「組織學習是經由更豐富的知識與理解，從而改良做事方法的過程」。

史羅康 (Slocum) 與迪羅威 (Dilloway) 指出：「學習型組織中，必須有領導者來設計文化與體制，不斷挑戰員工，建立組織的未來」。聖吉認為學習型組織能「不斷增進創造未來的能力」。對管理顧問凱爾·維克 (Cal Wick) 而言，學習型組織是「能不斷快速創造改進能力，朝成功邁進的組織」。

「組織學習」大多採取描述性的方式，希望瞭解組織如何能生學習以及學習些什麼，「學習型組織」來自規範性與處方性的想法，希望描繪出能持續學習與轉變的組織模樣，無論組織學習或學習型組織，兩者間實為密不可分，因為一個學習型組織可以 是「會持續發生組織學習」的組織。

#### 一、組織學習

(一) 何謂組織學習及其目的

1. 何謂組織學習？

(1) 組織為因應外界環境之變化，及來自 部之需求與壓力，必須要有所作為，以維持組織的生存與成長。

(2) 組織學習是組織為求生存與成長，一種具體的作為，一種可以長治久安的組織發展途徑與方式。

(3) 組織學習係藉由提升組織的整體學習能力，使得組織能彈性分配並有效運用資源，進而發揮現有實踐能力 (Competence) 內的槓桿效果，並創造出新的實踐能力，以隨時迎接 外部的挑戰。

(4) 組織學習之目的：在於「發揮組織的集體智慧 (Collective Intelligence)」，以解決組織所面臨之問題。

(二) 組織學習的重要性

組織之所以無法結合眾多個人的力量及傳統組織的力量來使組織繼續成長或生存下來，是因為眾多個人的實踐能力 (Competency) 及傳統組織的實踐能力 (Competence)，所能生的組織實踐成效

(Performance)，漸漸無法滿足外界或市場的需求。因此，「不創新便滅亡，而創新來自學習」。

Stata (1989) 認為：「組織學習能力將成為唯一且持久的競爭優勢，特別是在知識密集的業中。」

(三) 有效的組織學習應具備條件

1. 清楚、明確且可達成之目標

組織成員必須清楚瞭解組織學習之各項活動方向及目的為何？執行後之預期效益為何？未來對於組織及個人可能的影響或改變為何？

依組織及個人之特性、需求及發展，謹慎思考訂定組織學習主要目標，欲達成之目標須清楚、明確且可達成，切勿天馬行空、好高騖遠，或過於困難致無法達成及流於形式。

2. 健全完整的推動小組與持續的發展

為達組織學習之目標，組織須擬訂推動策略、推動不同之活動、提供資源。而組織學習之成效，短期間可見個人思想、行為及素養上之改變，但就對組織影響之層面而言，則須長期之推動方能顯現其成果。由於組織學習推動之各項工作橫跨不同單位或部門，因此，組織應召集相關人員設置組織學習之推動小組，擬定推動計畫及發展之策略，統籌辦理各類研習、專題講演等活動，提供各項活動所需之資源.....等，並持續檢視組織學習之成效，以適時修訂組織學習方向及作法，如此方能確保組織各項學習活動能持續不斷並穩定之進行。

### 3. 漸進、開放、務實之可行性策略

內有組織學習之目標及設置推動小組後，接著就應由推動小組研擬及訂定組織學習計畫。由於組織所有成員均需參與學習，從不懂組織學習直至個人之改變，因此在擬訂推動計畫及策略時，就須考量全體參與之過程，在各階段之學習方向，並引導各類活動之進行。故推動策略的擬定，要考量達成目標之前瞻性看法，掌握全體參與之集體性活動、逐一進行之階段性工作項目、廣納組織意見之開放性作法及確實可執行之務實性作為等原則。

### 4. 靈活運用的多樣性的學習技術與方法

在目前各類組織學習相關之理論、技術及執行方法中，尋求能運用最少資源，且能達成組織目標之技術與方法。

#### 二、學習型組織

1965年，肯吉羅西（Cangelosi）和戴爾（Dill）提出「組織學習」的研究理論及阿吉瑞斯（Argyris）與唐納·熊恩（Donald Schon）於1978年出版的著作中提到雙環（double-loop）與單環（single-loop）學習概念，為學習型組織的思潮濫觴。

1990年彼得·聖吉（Peter Senge）《第五項修練—學習型組織的藝術與實務》一書，提出五項學習修練，做為學習型組織的基本架構。因此，要使組織真正具備學習能力，最直接有效的策略，就是引導組織成員，循序修練「自我超越（Personal Mastery）」、「改善心智模式（Improving Mental Models）」、「建立共同願景（Building Shared Vision）」、「團隊學習（Team Learning）」及「系統思考（System Thinking）」等五項核心。

##### （一）自我超越

每欲自我超越是學習不斷釐清並加深個人的真正願望，協助個人認清現實態與個人願景間的差距，並激發想要縮短並彌補這個差距的動機及努力，它是組織學習的精神基礎，使我們不斷實現心深處最想實現的願望促使個人學習的意願與能力提升，進而提升了組織的學習意願與能力。

##### （二）改善心智模式

「心智模式」是根深柢固於心中的思維方式，影響自我想法和人際互動的態度及認知，兼顧「探詢」與「辯護」，除了提出自己的主張之外，也要對外開放，容納其他人的想法，探詢對方的主張，並進而取法他人之長，修正心智模式。

##### （三）建立共同願景

「建立共同願景」經由傾聽與對話，並由領導者帶動，將個人願景匯聚整合為機關共同願景的引導原則，它幫助組織培養成員主動而真誠的奉獻和投入，而非被動的遵從，有了衷心望實現的目標，大家會努力學習、追求卓越，不是因為他們被要求這樣做，而是因為衷心想要如此。

##### （四）團隊學習

「團隊學習」是使所有成員破除「習慣性防衛」的心態，運用深度會談託出心中的假設，一起思考，共同創造，當團隊真正在學習的時候，不僅團隊整體生出色的成果，個別成員成長的速度也比其他的學習方式為快。

##### （五）系統思考

「系統思考」是五項技術中的關鍵技術，它可整合其他四項技術，發揮整體的綜效（Synergy），使原本各不相干的部分互相結合，生完美的整體動態式的搭配，協助我們找到問題的根本解決之道，尋找小而有效的高槓桿點，以最小的努力獲得最大的成功。

綜合以上概念，形成學習型組織的要素如下：

（一）學習型組織的核心概念為「改變」，例如改變傳統的思維方式與做事方法，改變組織的文化與學習型態。

（二）學習型組織重視成員之間全員參與及「相互的學習」，特別是在工作中的學習。

（三）學習型組織所強調的學習，重視「知行合一」，亦即真正的學習。學習不只是一要創造知識，獲取知識，更要轉化知識獲得能力而生改變，也就是組織成員學習的結果必須能影響組織的行為。

（四）學習型組織注重持續的學習、轉化與改變，是一種不斷演進的過程，而不是結束的情形。

說學習」、「改變」、「轉化」、「能力建立」與「持續進行」，可以說是學習型組織主要之概念，圖一的架構可以做為學習型組織實施之參考。

學習型組織是一連串組織學習活動中所想達到的終極理想，將使組織的文化、領導及結構方面都生變化，不但加強組織成員的能力，同時提升組織的效能。「學習」是改變的關鍵，但有效的學習才能達到學習之目的。而且，組織學習之主要學習單位為「個人」，因此組織的學習設計應以「學習者」為中心，考慮學習者特性與需求，運用各種理論、教學（學習）方法與推動策略進行規劃，使組織能充分滿足成員望學習的動機，成員間逐漸形成共同願景、高度互信、工作默契，並藉由不同單位之觀摩分享學習成果，使組織能以願景領導，發揮創意與執行力來達成組織追求永續生存發展的目標。

參、學校組織學習的有效作法

內上述有效組織學習應具備的條件，參考行政院「型塑學習型政府行動方案作業手冊」之內容，提出學校組織學習執行作法之建議。

#### 一、規劃階段

##### （一）設置組織學習推動小組

由於學校本身具制度化的特性，層級指揮之管理與監督關係，易造成僵化及缺少彈性之情形，不利於組織學習的推動。因此，學校要推動組織學習時，應適度跳脫現有正式組織之型態，減少過多之階層，設置非正式結構

的任務編組(如圖二)來推動組織學習，才能確保組織學習的順利推動。

組織學習推動小組的設置，必須兼顧不同部門之間行政運作的情形，以及組織學習彈性任務編組的需要，作業手冊中建議設置三種不同性質與功能編組之小組：組織學習推動委員會（簡稱領導團隊）、行動學習團隊（簡稱行動團隊）、組織學習服務團隊（簡稱服務團隊），以促使組織學習有效運作，如表一。

## (二) 訂定組織學習計畫

計畫 容應包括計畫目標、推動策略、辦理時程規劃、推動作法、所需資源、預期成效、衡量方式及獎勵措施。

### 1. 推動策略

為達成計畫目標，應採取推動策略，以逐 培養組織的高度學習能力。

#### (1) 建立組織學習概念及正確的學習基本觀念。

A. 讓組織成員瞭解組織學習代表組織型態的變革組織學習的推動，不僅止於知識或技能的獲取與補充，組織學習代表工作流程的改變、既有觀念的挑戰，代表組織從文化、制度、領導方式、決策等各方面，從傳統的組織轉變為講求彈性靈活的組織型態，從注重局部片面的決策，轉變為綜效性的系統思考的決策模式。因此，組織 一個成員都要瞭解，組織學習活動的推動，對自己的影響，不僅止於知識技能的增長，而是一種工作方式的全面性改變。

B. 渴渴源自於探求新知的 望，是尋找滿足 望的一種思維和生活方式，強調積極的、自發的、主動的態度及行動，樂於隨時隨地的學習。體認學習之正確觀念後，組織學習才有成功的可能。

(2) 由學校首長主動之學習表現，號召全體成員，做到由上而下全員參與。

### 2. 執行階段

#### (1) 導入組織學習概念

A. 舉辦研討會、讀書會等活動，建立學校全體成員組織學習之基本概念，熟悉組織學習策略與方法，瞭解組織學習之運作模式與推動的技巧。

B. 提供組織學習之相關書籍、雜誌，供組織成員自行研讀。

#### (2) 型塑組織願景

由學校首長引導學校成員共同檢視組織、單位及組織成員之任務目標，共同討論達成組織之願景及達成策略。

#### (3) 營造組織學習有利環境

A. 設校首長於各種正式或非正式之集會或其他與成員互動之機會， 明並宣示組織學習對組織及個人之重要性。

B. 學校首長貫徹學習的決心與耐心，親自引領參與各項學習活動。

C. 塑造系統化的決策過程與方法，建立管道提供成員參與及建言機制。

D. 積極授權，給予成員自主發揮空間，並容忍為創新而犯錯。

E. 鬆綁組織 部管理，推行工作豐富化與工作擴大化等有利生涯發展機制，激勵成員與組織共同學習成長。

F. 建立獎勵機制，鼓勵參與學習、研究發展及創新。

#### (4) 提升組織學習能力

A. 由學校各級單位主管召集成立行動學習團隊，以問題為導向召開會議，以創新思維運用對話深入探索問題所在及可能衍生之問題，提出可行方案以解決組織問題。

B. 由學校主辦或各單位自行舉辦組織學習技巧（包括自我超越、建立共同願景、改善心智模式、團隊學習與系統思考等修練）研討會、讀書會、專題演講及對話訓練等相關研習活動。

C. 建立工作教練制度，對於新進人員或接辦新興複雜業務之人員，選任具有資深工作經驗之自願人員擔任教練，隨時協助指導，加速經驗傳承，促進其專業成長。

D. 整合行動學習、雙環學習及工作中學習等學習技巧，運用於組織問題解決及願景達成過程中。

#### (5) 建構組織學習機制

A. 建立知識管理理念與機制，依學校重要職能建構系統，將學校政策相關知識、經驗及智慧資運用資訊科技儲存運用。

B. 整合網路學習資源，提供組織成員做有系統的學習。

C. 彙整國 外各學習入口網站，並與組織網路學習系統接軌。

#### (6) 評量組織學習成效

研訂評量指標，評量組織學習成效，並與人力資源管理措施，諸如升遷、考核發展等結合。

### 3. 擴散階段

#### (1) 組織學習成果發表

舉辦組織學習成果發表或法規測驗等活動，營造各單位競爭及相互學習機制，以擴大學習效果。

#### (2) 標竿學習擴散成果

實施標竿學習，擷取組織 外辦理組織學習成功之案例，辦理相關之觀摩會或實地參觀學習。

#### (3) 組織學習範圍擴散

A. 增加組織 單位行動學習團隊之設置。

B. 增加組織學習相關研習活動次數。

C. 增加參與組織學習人數。

D. 所屬機關成立學習組織，擬定學習計畫，辦理學習活動。

### 肆、善用資訊科技

近年來，資訊科技快速發展，改變人們許多生活與學習之方式，就企業運用資訊科技方面，「教育訓練」方式之改變最為顯著。由於數位學習（網路學習）具有「不受時空限制之學習」、「個人化學習環境」、「多元化的線上資源」、「容易學習」、「課程重複使用」、「知識得以保存與發揚」及「學習一致性」等優點。因此，許多企業建置完善之數位學習環境，以進行新進人員之教育訓練及在職人員的再訓練。此一訓練方式，已取代部分傳統之教育訓練方式，並達到相同之訓練成效。

數位學習發展至今，過去「利用網際網路科技來傳遞學習 容給學生，學生透過 讀和完成作業來進行學習」

之概念，轉變為「由 Web 2.0 提供之服務和社交網站的廣泛應用，使人們的學習經由與朋友間的互動而來」。美國數位學習業研究的 Bersin & Associates 公司提出「from e-learning to we-learning（從數位學習到群體學習）」之口號，即為透過「網路社交化學習」之作為，以眾人交流的 容、問題和實踐來進行學習，以「合作」之模式建設、累積知識。

We-Learning（群體學習）有兩大特色，第一是機構整體學習環境的建置，提供員工互動與資源分享的園地，入口網站的討論區和專人社群都能成為共同學習與切磋的管道，第二是企業開始關注員工的非正式學習，把非正式學習的 涵正式化、具體化。

行政院「型塑學習型政府行動方案」中，將「營造政府優質學習文化，匯集政府團隊之智慧，提升政府服務品質及國際競爭力」、「提高組織學習能力，創造知識、獲取知識並將之轉化為具體行動，以帶動組織變革創新」、「誘發組織團隊精神，鼓勵共同思考創造，以超越個人個別成長，並善用團隊學習加乘學習成效，達成國家共同願景」、「提升組織人文素養，建立組織成員勇於改變與創新的核心價」及「提升組織成員專業素養，使組織成員不斷自省反思，交互學習，完整思考並解決問題」等項目，訂為政府機關應達成之目標，由此可知，「學習」與「團隊合作」為達成目標之主要因素。

要如何有效運用資訊科技帶來之優勢，提升組織學習之成效，達到組織學習之目標，建議如下：

#### 一、建置完善的數位學習環境與學習課程

學校成員應不斷的學習，除個人工作所需之知識及技能外，應另探究如人力資源、知識管理、心理...等不同領域之知識，人的觀念及行動才會有改變。因此，學校應不斷舉辦各類型之演講、研討會之活動，提供學校成員所需進行學習。惟學校成員常因工作問題，無法參與各類演講或研討會之活動，導致學習中斷，為解決此一問題，數位學習為一不錯之選擇。

數位學習環境之架構、建置模式及學習模式等相關資訊，民間數位學習業者均已具備相當能力，並可依學校特性進行規劃，坊間亦有相關之書籍可供參考，在此不再贅述。學校該注意及重視的是成員之學習課程及 容，應以系統化之概念設計，以成員需求進行規劃與編排。由於課程 容之規劃與編訂須耗費相當人力、時間與金錢，故除學校獨特之課程（如學校組織學習架構概念）須自行發展外，許多共同類型之課程，則可藉由合作關係由其他已建置數位學習環境之單位（或機構）獲得，減少課程開發所需之人力、時間及費用。另彙整國內外各學習入口網站，並與組織網路學習系統連結，提供組織成員學習管道，並設計以問題導向之方式，導引成員自行學習，獲得答案，以擴大成員之學習環境及視野。

虛、善用「 擬社群（網路社群）」的力量

#### （一）虛擬社群（網路社群）

所謂「社群」就是擁有相同興趣、或因共同目的而結合起來的團體，並具有「共同目標/興趣/活動」、「成員對同一目標有高度之興趣」、「分享資源及成果之互動性交流行為」、「若有專人負責及管制機制，則社群會不斷成長」等特 。由於實體社群 成員來自各地區，其社群之聚會較易因聚會時間及地點等因素，造成成員無法參與之情形，間接阻礙社群之發展。

虛 擬社群之概念架構在一個網路環境中，形成一個 擬的社群，即為「 擬社群」（或稱「網路社群」），社群成員可以藉由網路進行討論，沒有時間及地點之問題。

虛擬社群主要常見的經營模式有新聞群組、BBS 佈告欄、電子郵件、議題討論區、聊天室等。在發展 擬社群過程中，必須了解「溝通」是社群形成的先決條件，亦即社群為有意義的溝通提供一個情境。無論是真實或 擬的社群，均必須包含「共同的空間」、「共同的價」、「共同的語言」、「共同的經驗」與「共同的目的」等要素。

Hagel 與 Armstrong（1997）曾將 擬社群的經營分成「創造」、「集中」、與「鎖住」三個階段：

1. 創造—認同感：吸引成員進入網站、呼朋引伴。
2. 集中—參與感：鼓勵成員經常參與網站的活動以及發表創作，並累積、整理會員貢獻的資訊與作品。
3. 鎖住—歸屬感：讓成員在 擬社群裡面發展出各自的人際關係與作品集，不輕易離開。

虛業可透過 擬社群的建構，降低尋找客源和研究費用，藉由「認同感」、「參與感」及「歸屬感」，讓顧客變成社群成員，如此可增加顧客的忠誠度與信任度；企業另可根據顧客的個人資料與購物紀錄，經由社群中之變動討論，更容易發覺顧客的消費需求及發展動向，進一步促使企業為顧客量身訂製品或服務，使其較其他企業更具吸引力。

#### （二）虛 擬社群（網路社群）」的力量

網路社群的成員，在不受拘束的環境中自由發言，用不同創意之方式不斷的進行知識分享、學習與交換，因此在遭遇或面對問題時，都能聚集不同層面之想法與經驗，改變過去一貫的問題解決方式，以另一種新的方式解決問題，也因如此，改變了組織原有制度、發展策略、工作程序...等，使組織之各項政策與作為，更能符合組織未來之發展方向與達成目標。

社群多為自發性、非正式之組織，成員可自由交談、交換意見，若有人進行監視與干擾之行為時，勢必將嚴重影響社群成員於社群中發言、分享之意願，進而阻礙社群之持續發展。惟社群仍需明確的管理方式，才能維持社群不斷之發展。此時，身為主管之人員就可考慮以「軟管理」之方式進行管理，深入社群，不斷的與社群中各個成員交談，以瞭解社群研討之議題、社群及成員之需求，進一步協助解決，如此才能獲得社群主要的物—「無形的知識」。

#### 三、知識管理

「過多、沒有整理消化的資訊，就是垃圾」。網路中存放許多不同類型的資訊，可供學習者搜尋、運用。學習者往往會不加思索的使用這些資訊，但過多的資訊易造成學習上之混亂，使學習失去真正的目的，也模糊了目標達成之焦點。

網路 擬社群之成員，來自學校的各個層面，為了相同之目的，分享其不同的知識與經驗，並可提供大量的知識、建議或解決方案給組織運用，因此如何由大量之資訊轉變為有用之知識，再提供給組織 需要的成員，突顯出組織在知識管理控管機制之重要性。

資訊需要整理、分析等處理過程才能轉化成可用之知識，組織應有效管理、系統化分類，建立符合組織發展之

知識架構，充實架構中各領域之知識庫，方有利於組織成員搜尋、瀏覽、運用及擴展。

#### 伍、結語

說本京都陶瓷的創辦人兼社長稻盛和夫：「不論是研究發展、公司管理，或企業的任何方面，活力來源是每人」。而一個人都有自己的意願、心智和思考方式。如果員工本身未被充分激勵去挑戰成長目標，當然不會成就組織的成長、生力的提升和業技術的發展。」

組織是不會自動學習的，只有「個人」才能直接學習知識，並將其知識應用於工作之中。組織應塑造一個有利的組織人員的學習環境，高度的支持，提供各項所需資源和誘因，以爭取具有學習與創新能力的個人，進而建立彼此間合作與分享的機制與文化。達到上述特質的組織，也就是人們所稱的「學習型組織」。

提升組織學習能力的有效作法，一方面在充分瞭解組織本是整體生態系統的一環，深刻體察自身與環境之間相互依存的關係；另一方面，則在營造一個自主開放的環境，讓置身其間的工作夥伴能真正從事組織學習，分享彼此學習成果，以思考未來應有的改變及改變所需要的能力。

因此，組織除可舉辦研討會、讀書會、專題演講及對話訓練等相關研習活動，提升組織學習能力外，更可以運用數位學習提供之學習環境，建立知識管理機制，儲存組織各項智慧資，建構組織之網路學習資源，有效結合政府及民間企業於網際網路已建置之人員教育訓練資源，提供組織成員有系統之學習，俾充分發揮人的潛能、創造力及學習的能力，型塑一個真正的學習型組織。

新加坡總理作棟：「資訊科技教育只是基礎的學習策略，主要目標是協助發展創新的思考能力、相互合作與做出有價值的判斷」。新加坡政府強調，運用電腦只是一個過程。資訊科技之運用，提供組織不斷學習的另一種方法，要善用資訊科技具備之特色與優點，充實個人知識，期能改變個人想法與作為。運用資訊科技時，應小心避免落入資訊科技美麗光環中的陷阱與迷思，正確的運用資訊科技提供之功能，可有效提升組織學習之成效，達到組織學習之目。

「組織文化」為組織成員集體的認知，因此在建構學校組織發展時，除運用上述各項作為外，學校更應注意「組織學習文化」之發展情形及未來動向。組織在『最高主管的帶領下學習』，除可宣示學校推展組織學習之決心外，更可在最高主管以身作則，帶頭學習之風氣中，促使一位成員不斷學習；溝通無障礙、知識共同分享的『分享文化』，可使知識不斷交流與共享，讓成員創意自由流通，共同提出解決問題的想法。知識分享的基礎就是信任，組織必須建立『信任的文化』，信任程度愈高，知識交流的程度也就愈高，而信任之程度，必須經由長期之互動才能建立；組織成員需要「參與」組織活動，才能分享個人知識、提供問題的解決方案，因此『全員參與』亦為組織學習重要一環。

#### <參考文獻>

一、Peter M.Senge，《第五項修練－學習型組織的藝術與實務》，台北：天下文化，1994年。

二、陳沁怡主編，《訓練與發展》，台北：雙葉書廊，2004年。

三、克里斯·阿吉瑞等著，柯雅琪譯，《組織學習(Organizational Learning)》，台北：天下文化，2002年。

四、三靈，《探索學校組織學習的有效作法》，《研習資訊》，第1卷，第1期，2004年。

五、行政院人事行政局，《型塑學習型政府行動方案作業手冊》，2004年。

六、行政院，《型塑學習型政府行動方案》，2004年。

七、楊誠民，《組織學習》，<http://www.ntut.edu.tw/~sylvia/clementyang/organization.htm>，2006年。

八、怡靜等，《網上學習－如何幫孩子成長向前》，台北：天下文化2001年。

九、許明德，《學習型組織》，《科學發展》，214期，2007年，頁70-74。