

## 摘要

學習型組織是本世紀，組織發展的重要趨勢，研究者擔任學校教師會理事長，多年來實際參與教師會工作，體會到教師會經營不易，遂興起應用學習型組織的觀念及理論來探討學校教師會的發展，一個組織的成員要能自我學習、自我成長，且要去除妨礙持續創造和學習的障礙，組織才能跟著成長，而學習型組織正符合時代的需要。

經過對學習型組織與學校教師會組織深入探討與分析後發現：

- 一、學習型組織結合教師會組織的發展，不論以學校教師會為主，學習型組織為輔，或以學習型組織為主，學校教師會為輔，都可達成相輔相成的效果，可讓教師個人養成自動學習及學校教師會能自我創新與超越，達到教師會組織與個人雙贏的境界。
- 二、學習型組織運用於學校教師會組織的運作上，首先是教師心智模式的改善與自我超越的養成，其次是建立團隊學習與共同願景，最後運用系統思考做整合，使教師會本身及會員教師，雙方相互激發潛能，而帶動教師會組織的進步與創新。
- 三、運用學習型組織的五項修練來建構學校教師會，在實務的操作上，能夠使教師會及教師個人提升其思考能力，把理想化為具體行動，增進組織與成員的互動，建立組織學習的團隊，一起朝向共同願景努力，建構學習型教師組織。

關鍵字：學習型組織、教師會組織、五項修練、組織發展

## Abstract

The Learning Organization is the main stream for the organization development in 21<sup>st</sup> century. The researcher holds the chairman of School Teacher's Organization and has participated in its operation for many years, realizes the organization management is not easy, then emerges using the Learning Organization's concept and theory to develop the Teachers' Association. In order to grow step by step, the members of an organization must be able to do the self-study and self-growth, and they must remove the blocks of continual creation and study, and the Learning Organization is conforming to this need.

Here below are the discoveries of the study:

1. Unifying the Learning Organization with the Teacher's Association, no matter putting which one as the primary, all could achieve the goals, and it lets the teachers take an action to study automatically, and the Teachers' Association can accomplish its self-innovation then it will achieve the win-win situation.
2. The keys of Learning Organization are utilized by the Teachers' Association will improve the teachers' mental pattern, carry out teachers' self-excess, establish the team study, and integrate the thinking system. It makes the Teachers' Association and member teacher to develop the potential capability to reach the innovation of Teachers' Association.
3. To use Senge's Five Disciplines in establishing the Teachers' Association could increase the thinking ability of both Teachers' Association and member teacher, and it will convert the teachers' ideals to actions, then it must establish a sound Learning Teachers' Association .

Key Word : Learning Organization, Teacher's Association,  
Five Disciplines, Organization Development

# 題目：學習型教師組織之研究：以學校教師會發展為對象

目次	
摘要.....	I
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
壹、研究動機.....	1
貳、研究目的.....	3
第二節 研究方法、架構與限制.....	5
壹、研究方法.....	5
貳、研究架構.....	6
參、研究限制.....	7
第三節 文獻分析與名詞釋義.....	8
壹、文獻分析.....	8
貳、名詞釋義.....	14
第二章 組織理論與學習型組織理論之探討.....	19
第一節 組織理論演進的趨勢.....	19
壹、傳統時期的組織理論.....	20
貳、行為科學時期的組織理論.....	23
參、系統理論時期的組織理論.....	25
第二節 組織學習與學習型組織的概念.....	30
壹、組織學習的相關概念.....	30
貳、學習型組織的基本概念.....	37
參、組織學習與學習型組織的關係.....	42
肆、學習型組織的相關研究.....	43
第三節 學習型組織理論的探討.....	44
壹、學習型組織的理論背景.....	44
貳、學習型組織理論的內涵.....	48
參、學習型組織理論的基礎.....	52
肆、學習型組織理論的實踐.....	54
第四節 學習型組織理論的發展.....	55
壹、學習型組織理論發展過程.....	55
貳、學習型組織理論的發展脈絡.....	57
第三章 我國教師組織之結構與運作.....	59
第一節 我國教師組織的歷史沿革.....	59
壹、我國教師組織發展背景.....	59
貳、我國教師組織專業權運作策略.....	61
參、教師組織的定位.....	66

第二節 我國教師組織的功能與特色.....	74
壹、我國教師組織之任務與功能.....	74
貳、我國教師組織特色.....	80
第三節 我國教師組織運作的探討.....	82
壹、教師組織運作上的瓶頸.....	82
貳、從各種法規談教師組織運作的難題.....	84
參、教師會目前運作方式－案例分析.....	86
肆、教師組織之現況分析.....	88
第四章 學習型教師組織的特徵.....	103
第一節 學習型教師組織之行動指令.....	103
壹、行動指令.....	103
貳、學習型教師組織的目標.....	105
參、學習型教師組織的操作策略.....	107
第二節 學習型教師組織的思維模式.....	108
壹、學習型組織的基本概念.....	109
貳、學習型教師組織的導入方法.....	111
參、學習型組織的運作機制.....	113
肆、學習型組織的行動步驟.....	115
第三節 學習型教師組織的塑造.....	117
壹、學習型教師組織的發展.....	117
貳、知識管理有助於學習型教師組織的發展.....	123
參、知識管理對發展學習型教師組織的啟示.....	124
第四節 學習型教師組織的發展策略.....	125
壹、學習型組織的要素.....	125
貳、學習型教師組織的開發.....	128
參、建立學習型教師組織的策略.....	129
肆、阻礙學習型教師組織的因素.....	132
伍、學習型教師組織的應用策略.....	134
第五章 學習型教師組織的建構.....	137
第一節 學習型教師組織的建構途徑.....	137
壹、五項修練途徑.....	137
貳、組織學習途徑.....	138
參、知識管理途徑.....	138
第二節 建構學習型教師組織的實施步驟.....	139
壹、建立組織成員的共識.....	140
貳、學習策略與組織目標的結合.....	140
參、領導者對學習的承諾.....	140
肆、改善官僚體制和組織階層.....	140

伍、持續不斷的適應改善及學習.....	141
第三節 學習型教師組織五大修練的運用.....	142
壹、提升教師系統思考能力，尋找教師會的新生命.....	142
貳、培養教師會會員的自我超越能力.....	144
參、建立教師會發展的共同願景.....	150
肆、改善教師組織成員心智模式.....	152
伍、建立學習團隊成立學習分享中心.....	155
第六章 結論與建議.....	161
第一節 研究發現.....	161
第二節 研究建議.....	165
參考書目：.....	169
一、中文部分.....	169
二、英文部分.....	173
三、網路資源.....	174
附錄一.....	175
教師法 (民國 95 年 05 月 24 日 修正)部分條文.....	175
附錄二：.....	178
教師法施行細則對教師會組織之規定.....	178
附錄三.....	180
終身學習法 部分條文.....	180
附錄四.....	183
台北縣立福和國民中學教師會章程 (97 年修正).....	183

## 圖目錄

圖 1-1	： 研究架構圖 .....	6
圖 2-1	： 管理理論的演變 .....	19
圖 2-2	： 單循環學習與雙循環學習之差異 .....	33
圖 2-3	： 組織學習過程 .....	35
圖 2-4	： 個人學習循環 .....	36
圖 2-5	： 持續工作和學習模式 .....	37
圖 2-6	： 五項修練關係圖 .....	50
圖 4-1	： 學習型組織的行動指令 .....	104
圖 4-2	： 建構學習型組織的思維模式圖示 .....	109
圖 4-3	： 影響學習型組織形成之條件 .....	118
圖 4-4	： 學習型組織架構 .....	121
圖 4-5	： 構成學習型組織的要素 .....	126
圖 4-6	： 學習型組織的策略性架構 .....	130
圖 5-1	： 邁向組織學習的五項修練 .....	142
圖 5-2	： 個人學習與學習型組織之聯結 .....	148



## 表目次

表 1-1 國內外研究者對教師組織定義的彙整表 .....	8
表 1-2 國內外研究者對教師組織分類的彙整表 .....	9
表 1-3 國內有關教師組織之相關研究表 .....	11
表 2-1 傳統時期的組織理論學派表 .....	22
表 2-2 組織理論主要學派與內容彙整表 .....	28
表 2-3 學者對組織學習的定義表 .....	31
表 2-4 學習型組織定義彙整表 .....	38
表 2-5 學習型組織特徵彙整表 .....	39
表 2-6 組織學習與學習型組織比較分析表 .....	42
表 2-7 學習型組織的相關研究彙整表 .....	43
表 2-8 學習型組織之思潮演進表 .....	45
表 2-9 三人觀點比較表 .....	58
表 3-1 我國教師組織之演進表 .....	61
表 3-2 學者對教師會之運作策略研究的分類表 .....	64
表 3-3 國內外研究者對教師組織任務與功能表 .....	75
表 3-4 台灣地區各縣市學校教師會人數統計表 .....	89
表 3-5 台北縣教師會歷屆幹部 .....	94
表 3-6 臺北縣各學校教師會團體會員名冊 .....	98
表 4-1 熱衷學習 .....	120
表 4-2 人力資源的角色及功能轉換表 .....	122





## 第一章 緒論

邁入所謂知識經濟的二十一世紀，知識與學習的重要性受到世人矚目，知識的來源需要透過持續的學習，無論組織的大小，均應加速學習並使知識智慧化，否則即被淘汰。故教師團體的成立、教師的自我成長學習，相對的凸顯其重要性。

### 第一節 研究動機與目的

#### 壹、研究動機

本人多年來擔任福和國中教師會理事長，參與教師會的運作，接觸各層級教師會，從全國教師會、台北縣教師會以及各學校教師會理事長，認為教師會仍有成長及進步的空間，遂興起研究應用學習型組織的觀念及理論來探討學校教師會的發展。組織的成員是組織的命脈，一個組織的成員要能自我學習、自我成長，組織才能跟著成長；而我國教師會的成員，要能夠自我成長，共同學習，成立學習分享制度，如此教師會才能茁壯、永續發展，這是本研究的主要動機。

我國教師會一直無法跳脫老舊傳統的思維，面臨組織發展上的困境，其最主要的因素便在於人（教師），由於人的傳統思想與舊經驗，操控了教師會組織的運作與改造成效，造成目前我國教師會僵化的困境與無法解決。為了具體而有效的改變教師會組織所面臨發展上困境的原因，其重點工作，必須致力於教師會會員的思想與各層級教師組織行動力的改善，最重要的應該是全面性的教師組織系統思考方向的改變，而非各自為政，或是教師會組織漫無目的發展。因此，教師會會員的思考模式有重新修正的必要，能允許教師會會員勇於創新突破，領導者要能接受新的組織改革理念，並加以推廣至每個教師會

員身上，形成共識凝聚成教師組織行動的願景，要能以目標為導向，擬定發展計劃，更透過個人、團隊、組織持續性的學習，以轉化的信念，改變教師的想法，進而革新教師組織結構及技術，不斷追求創新卓越，致力於去除所有的學習障礙與教師組織發展困境的原因，永續的改造，才能達成建構學習型教師組織的目的。此亦為本研究之動機。

由於教師法賦予教師組教師會的權利，憲法也明定教師有集會結社權，因此各學校教師會、地方教師會紛紛設立，在1999年2月1日全國教師會也正式成立，正式開啟了我國教師組織的新時代；至此教師有了自己的團體，教師會的成立與蓬勃發展，正顯示教師自主性的需求被高度重視，對教師權益的保障及專業地位的提昇有著正面的意義，同時教師會也成為教師權益的代言人，更是教師專業自主的象徵。但是若與其他職業團體相較起來，顯然是起步較晚。依教師法內容看來，顯然沒有工會法的完備，實際上教師法所賦予教師組織的權利，並沒有具備完整的勞動三權。教師法當時在立法過程中，由於我國國情較特殊，教師會組工會與罷教權問題，就成為立法時爭論的焦點，最後雖然在政黨協商妥協之下，但還是未能通過，由此可見政府當局的保守心態。因此現行教師會實際上卻無工會與公會的實質內涵與保障，在團結權方面，教師會雖然被視為專業團體，卻不像一般的專業團體如律師、會計師等採取強制入會，教師會會員是自由參加，這正是教師會發展上的困境，因而教師會的地位何？亦成為本研究的動機之一。

Peter M.Senge 在「第五項修練」一書中說過，學習不僅是人類的天性，我們也樂於學習。你我或者都有過這種經驗，成為出色團隊的一分子；在這個團隊中，一夥人以極特殊的方式在一起工作，彼此信任、互補長短，為共同的大目標全力以赴，而創造出驚人的成果(郭

進隆譯，1998：6)。其所體驗的，就是一種學習型組織的雛型。學習型組織是新的管理概念，重點在於改造人的思想，要能自我學習，而人本來就生活於組織中，個人的學習必須和組織的學習相結合，才能成為團體的學習，因此，他認為90年代最成功的企業將是建構在「學習型組織」上。有關組織學習的觀念，始於賽蒙(H.Simon)於1953年「新公共行政評論」中所提的，定義為：「組織學習是為了促進長期效能與生存發展，而在回應環境變化的實踐過程中，對其根本信念、態度行為、及結構安排所為之各種調整活動；這些調整活動藉由正式與非正式的人際互動關係來實現。」(盧偉斯，1996：305)。未來真正出色的組織，將是能夠設法使各階層人員全心投入，並有能力不斷學習的組織。而當我們談及「學習型組織」的內涵時，如Senge所說的「在學習型組織中，人們持續擴張他們的能力來創造真正渴望的成果，養成一個全新而寬廣的思考方式，全力實現共同的抱負，並不斷學習如何共同學習。」學習型組織的五項修練，就是要大家不斷突破自己的能力上限，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的願景，以及不斷一起學習如何共同學習；其實質上與教師組織所強調的一樣，教師要認同教師會、肯定並參與教師會，透過協調、溝通、討論，學習一起合作解決教師組織的問題是相通的，所以如何運用學習型組織的實務運作方法到學校教師會的發展，亦是本研究動機之一。

## 貳、研究目的

探討學習型組織的理論及Peter M.Senge的五項修練，來建構教師會組織的發展，歸納出本研究以下的目的：

- 一、分析組織理論及學習型組織理論。
- 二、探討我國教師組織的發展及相關研究。

- 三、分析學習型組織對教師組織的影響有何結果。
- 四、學習型教師組織的可行性研究及其建構內容以 Senge的五項修練，來探討其應用於教師組織發展的可行性。
- 五、建議教師會的發展，未來可朝向學習型教師組織邁進。



## 第二節 研究方法、架構與限制

### 壹、研究方法

本文以學校教師會發展為對象，就教師會的歷史演進以及學習型組織相關資料蒐集，以文獻分析法及歷史研究法進行分析探討之。

#### 一、文獻分析法

文獻分析法（documentary analysis/document analysis）又稱為內容分析法（content analysis）或資訊分析法（informational analysis），包含法規分析，屬非反應類研究法之一，指的是從政府文獻或以前的調查中蒐集現成的資訊進行分析。文獻資料的來源包羅萬象，如圖書館中的書籍、論文與期刊、報章新聞等等。其次，就相關法規如：「憲法」、「教師法」、「教師法施行細則」及「人民團體法」、「終身學習法」、「工會法」等各項法令分析，以探討現行教師會的法律地位。

#### 二、歷史研究法

歷史研究法是指從歷史資料中，例如日記、信函、官方文件和遺物等，利用觀察和測量的方法，將歷史資料有系統的彙整，並加以解釋，使各自不相關連的史實發生關係，以研究過去所發生的事件或活動，找出一些事件間的因果關係以發展規律，做為瞭解現在和預測未來的基礎。而本研究以學校教師會為對象，依據我國教師組織成立沿革、組織結構、組織類型、組織目標、會員來源、會費繳交、組織活動、發展趨勢等相關項目，並蒐集台灣與其他各國教師組織及學習型組織的有關資料，除了專書、期刊、論文等文獻資料外，亦透過各教師組織網頁內容的搜尋等方式，獲取相關資料，進行資料彙整，並將整理的結果歸類分析撰寫之。

## 貳、研究架構

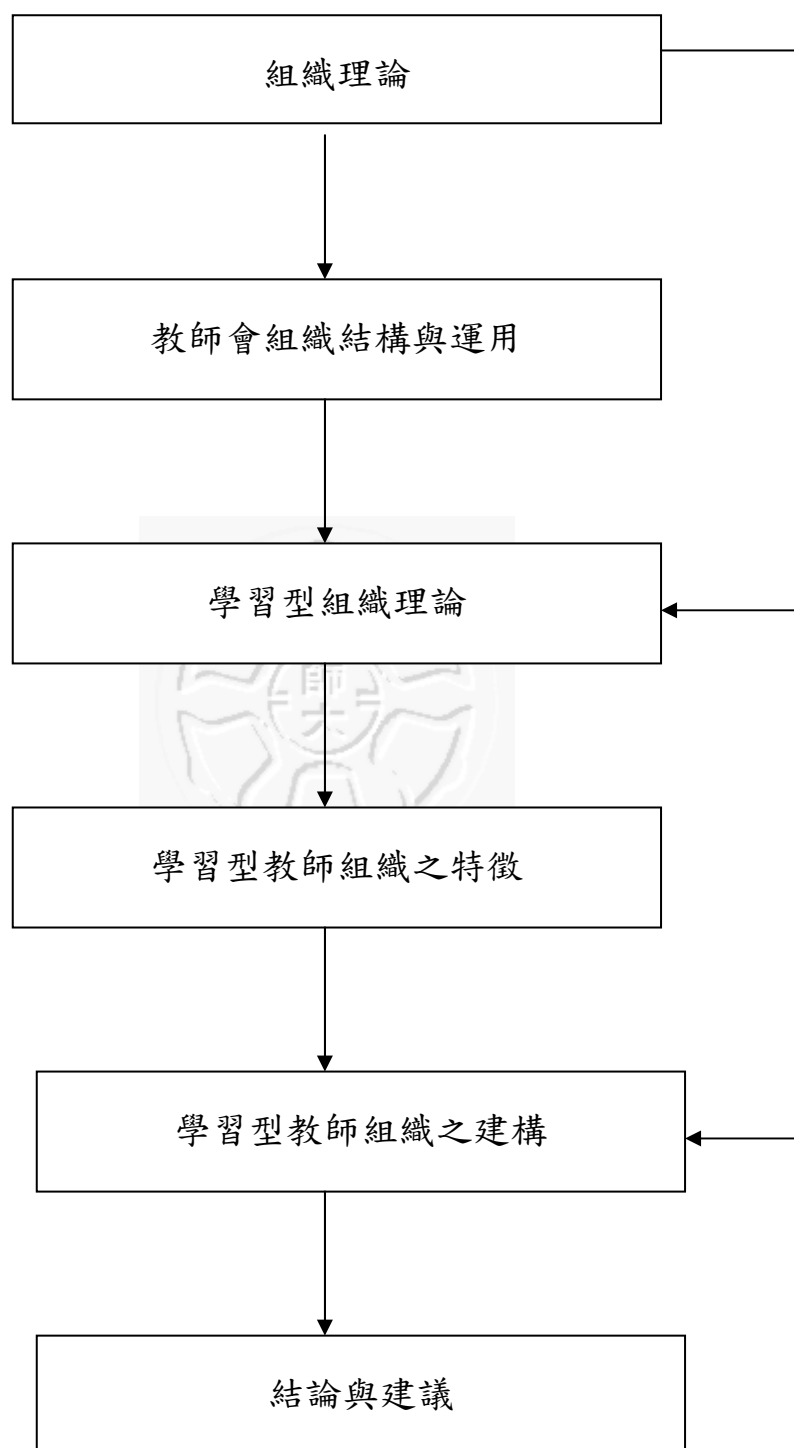


圖 1-1：研究架構圖

資料來源：本研究

### 參、研究限制

本文限於以學校教師會為研究對象，其他各層級教師會因涉及範圍較廣，無法詳細探討，僅就學校教師會分析之。

而教師組織的定位議題，本身具有批判性與創新性，其中涉及勞動法、工會法與教師法等相關法令的修改，非個人能力所及。學習型組織是目前管理學上最流行的潮流，運用學習型組織在學校教師會，能夠透過各種途徑與措施，使成員養成終身學習的習慣，從中激發潛能，提昇人生價值以實現自我，進而帶動組織進步、創新與永續發展。因個人專業學養有限及時間、空間上之限制，在研究過程中，難免受到有若干限制：

- 一、國內關於教師會的研究不少，但對於建構學習型教師會的研究資料仍嫌不足，幾乎沒有，故在資料蒐集、整理與分析恐有未盡周延。
- 二、目前國內研究文獻與著作，大多是關於教師會的組織運作、任務功能，對於教師組織發展有關期刊、論文較少，在方法論上需先尋求教師身分定位之點切入，而教師組織地位認定，則需要教師法與工會法之修正，有待關心教育的立法委員爭取，也是重點之一，僅能合於學理的部分引用參考。
- 三、學習型組織的建構需要考量很多因素：如經濟發展、社會變遷、教育改革、資訊科技創新，對教師會組織而言，其成立歷史不久，實務上的缺乏，在資料蒐集、整理與分析恐有未盡周延。
- 四、本研究侷限於學校教師會為對象，採用文獻分析與歷史研究法，對於資料蒐集與整理，難免有疏漏，比較分析結果較流於理論的論述。

### 第三節 文獻分析與名詞釋義

#### 壹、文獻分析

##### 一、教師組織的意義

談到教師會，就要先釐清教師組織的涵義，而「教師組織」的涵義，眾說紛紜，首先就各學者之研究與論述來了解教師組織之意義、類別、功能，其次，來探討有關我國教師組織。以下列舉多位學者的看法，整理成如下表1-1：

表 1-1 國內外研究者對教師組織定義的彙整表

學者（年代）	教師組織的意義
蔡壁煌 （1990）	不同於教師的學術研究組織。代表教師團體來維護教師的專業地位，以爭取教師權益、福利的組織。
傅瑜雯 （1993）	由教師所組成的長期性職業團體，應有明確的組織目標及結構，訂有入會的標準及組織的規範，主要目的在於為成員爭取福利，並協助成員提高專業水準。
陳秀苓 （1994）	由合格教師所組成的獨立團體，訂有入會的標準及規章的長期性組織，它的目的在於集眾人的力量，替團體爭取權益，提高專業水準，並改善教育品質。
劉春榮 （1996）	教師所組成的長期性職業團體，目的在結合教師力量來爭取教師福利，提供服務，並提高專業水準。
高義展 （1998）	組織成員為教育人員；它的性質是一個具有獨立性、長期性、規範性、自律性、結構性及合法性的專業團體；成立目的是透過一切，影響的歷程，以爭取該組織的福利，保障工作權益，提昇教師專業形象，增進整體的教育品質。
朱輝章 （1997）	為維護教育專業與爭取教師權益，而自願組成的自主性與長期性的合法組織。
陳文燦 （1997）	以教師為主，以維護教師權益及專業自主為目標，並具有自願性、自主性、及代表性的正式組織。
Hoxie, R.F	仿效工會組織而來，初始目的是要替會員爭取福利，此福利通常是組織成員所需的，並非考量整體的利益。
林淑華 （1999）	組織的組成分子，主要是由專任的合格教師。就性質而言：教師組織是一個長期性、獨立性、自主性、專業性、自律性的正式合法的組織。就目標而言，主要在爭取教師權益、維護教師尊嚴、提昇教師專業、改善教育品質、影響政府教育政策走向。
Tannebaum, A.S （1965）	教師組織是由教師所組成的獨立組織，訂有會員入會的條件，並支持會員，提供會員所需的福利。

資料來源：劉春榮，1998：4



綜合上述的看法，本研究對於教師組織大致上可歸納為：教師組織均由合格的專任教師所組成，是一個專業性、自主性、獨立性及自律性的合法職業團體；宗旨主要在於爭取教師權益、維護教師尊嚴、提昇教師專業能力、改善教育品質、以及維護學生的受教權、影響政府教育政策等。

## 二、教師組織的分類

對於教師組織的分類，國內外學者論點都不同，目前我國教師組織可說是兼具「工會」與「公會」之屬性，但此兩種功能皆無完整性，若要兼具「工會」與「公會」之功能，唯一的方式就是修訂教師法或工會法，以免教師組織定位陷入法律定位不明的困境。整理如下表1-2：

表 1-2 國內外研究者對教師組織分類的彙整表

編號	學者（年代）	教師組織分類
1	吳清山（1996）	歸納為六項： 1、教師組織可視為職業團體； 2、教師組織是自我管理的團體； 3、教師組織是獨立性團體； 4、教師組織是具有壓力團體的角色； 5、教師組織不是過去教育會的化身； 6、教師組織不是學校行政單位的對立團體。
2	謝文全（1987）	可分為兩類： 1、專業團體：如美國全國教育協會、英國全國校長協會。 2、兼具專業及工會團體：如美國教師聯盟、英國全國教師聯盟，均加入勞工聯盟。
3	劉春榮（1996）	依其結構性的差異，具有兩項特性： 1、專業性質：注重品質的專業性質。 2、工會性質：爭取成員福利的工會性質。
4	傑薩（Jessup, D.K.）（1985）	指出教師組織的分類有二： 1、工會團體（labor union）：主要在引發成員的認知，結合成員的力量，來改善其工作條件。 2、專業團體（professional union）：強調對學生服務品質的重要性，並藉由教師團體的力量，提昇教師的教學品質

5	歐塔 (Haruo Ota) (1985)	<p>因結構性不同可分為三類：</p> <p>1、專業協會 (Professional association)：其特徵是成員具有專門的知識技能、自主性及服務的精神，組織並訂有專業規約及入會標準。</p> <p>2、經濟團體 (economic unions)：旨在提升成員的福利，保障成員在經濟上的利益，通常以集體協商的方式來達成目的。</p> <p>3、政治團體 (Political unions)：此類教師組織通常與政黨結合以社會主義為理論基礎，類似工會的性質，以對立的立場來爭取成員的福利。</p>
6	張鈿富 (1995)	<p>1、多元化：應在型態上表現多元化。</p> <p>2、專業化：以教育專業為主，教師福利的爭取為輔。</p> <p>3、自主性：建立在完全獨立運作的型態上。</p> <p>4、自律性：應建立在倫理規範為自律的條件，並有效的執行。</p>
7	姜添輝 (2000b)	<p>教師組織的功能具有「工會」與「公會」的雙重特性。</p> <p>1、工會指的是保護成員的權益，如教師的工作環境。</p> <p>2、公會則是指專業的實踐，如提升教師專業水準與教育改革議題的關注。</p> <p>3、目前我國教師組織雖兼具「工會」與「公會」之屬性，但此兩種功能皆無完整性，要兼具「工會」與「公會」之功能，唯一的方式就是修訂教師法或工會法，以免教師組織陷入法律定位不明的困境。</p>

資料來源：劉春榮 1998：6。

綜合以上敘述，將教師組織分為三類：

- (一) 專業取向的組織：目標以提升教師專業水準，特別強調對學生的受教權。
- (二) 工會取向的組織：為爭取並維護會員的權益與福利、改善工作環境為主要目標，為達成其目標，往往會採取較為激烈的手段。
- (三) 兼具專業及工會取向的組織：此團體兼具專業與工會取向，通常會以較為溫和的方式，來爭取會員教師的福利，增進成員的專業水準。

### 三、我國教師組織的相關研究

1995年8月9日「教師法」的公佈，是我國教師組織的研究的分界

點。在教師法公佈前，關於教師組織的研究並不多，1995年以後，在地方及全國皆成立了教師會，與教師組織相關的各種研究論文陸續發表。表1-3是我國教師組織的相關研究：

表 1-3 國內有關教師組織之相關研究表

編號	研究者與題目	研究對象	研究方法	研究結果與發現
1	彭富源(1996) 學校教師會與 教師專業自主	台北市2所 學校，以加入 教師會的老 師	理論分析 法，另採訪 談的方法	1.教師會係為了整合教師意見及真正發揮監督的功能。2.教師會之定位，具有「公會」與「工會」的雙重特色。3.教師會的任務在維護學生受教權、保障教師權益及專業自主、使校務順利推展及促進學校與社區相互了解。4.對教師會的展望：教師希望教師會成為保障應得權益的後盾，目標在提升教師的專業地位。行政人員期待教師會並重爭取權益與發展專業。家長則希望教師會以學生權益為最優先考慮。
2	蔣興儀(1996) 權力、溝通與 責任—教師會 組織運動之研究	台北市教師 會、台北市學 校教師會	質性研究 法	1.教師組織中「專業」與「專業自主」所意味的排他性及壟斷性，並藉由「自我組織」模式彰顯一個專業團體的運作，應朝向學習演化及網路管理的特徵。2.思考在組織過程中，壓迫者與被壓迫者間的關係轉換。3.如何以對話關係和相互主體性來重新建立起教師的主體性。4.反省教師責任及教師角色應如何使改革再深化。
3	白世文(1998) 台北市國民小 學教師會參與 學校行政決定 之研究	台北市立國 民小學中已 成立學校教 師會的778名 教師，有效樣 本556份	問卷調查 法	1.以教師知覺為依據，教師會參與學校行政決定的程度並不高。2.國民小學教師對學校行政決定參與的結果尚稱滿意。3.教師知覺學校教師會參與學校行政決定的程度與決定結果的滿意程度有顯著相關。
4	高義展(1998) 國民小學學校 教師會組織功 能、影響型態 與學校效能關	高雄市已成 立學校教師 會之59所公 立國民小學 教師772名，	文獻分析 與問卷調 查法	1.教師會組織功能、影響型態及學校效能，在表現上屬中等程度。2.教師會組織功能、影響型態及學校效能因個人背景變項的不同而有所差異。3.教師會組織功能發揮度越高，以及影

	係之研究	有效樣本754份		響型態發揮度越高，則學校效能也越佳。4.教師會組織功能發揮的取向，會影響教師會運用的取向。5.在個人背景變項、教師會組織功能與影響型態對學校效能預測方面，以「提升專業」最具預測力。
5	朱輝章(1998) 我國教師組織之研究 --以教師會為中心	公立國民中、小學合格的專任教師。83所學校，920人。	文獻探討法、文件分析法、及問卷調查法	1.尚有一成多的教師不知道學校可成立教師會2.教師參與教師會多半基於工具性的動機。3.教師對教師會的評價正面多於負面。4.教師期望教師會獨立自主運作。5.四成的教師不贊成教師擁有罷教權。6.八成的教師贊成退休教師加入教師會。7.教師期望教師會優先研究教育實際問題
6	陳文燦(1998) 我國國民小學教師對教師會組織之態度研究	台灣地區8個行政區、34所學校、850位教師，有效樣本652份。訪談24位。	問卷調查法、訪談法	1. 支持教師會依工會原則來運作。2. 對教師抗爭行動認知方面：較支持「避免衝突、靜待行政機關善意回應」、「結合其他團體共同施壓」。3.教師參與動機：依序為具體理想性動機、工具性動機及社會壓力；不參加動機則為來自教師會、個人、學校等因素。4.校長及主任傾向定位教師會為協助行政輔助性角色；教師及教師會成員傾向為教師申訴權益、處理申訴、保護教師、監督行政等積極功能。5.教師會逐漸在學校行政透明化及決策參與上發揮其影響力。
7	張容雪(1999) 學校教師會運作情形之研究 -以台北縣市學校為例	台北縣、市已成立學校教師會80所學校，930名教師	問卷調查法	1.成立教師會有其因素，主要是爭取及保障教師權益、專業自主、增加教師參與學校決策的機會及促進教師專業成長。2.目前運作的主要內容為「針對學校應興應革事項，提出建議」、「維護或爭取教師權益」及「參與校內各項事務決策及規劃」。3.教師會與校長及行政單位的互動情形大致良好。4.教師會本身的運作情形尚可，唯自律公約的功能有待加強。5.目前運作上的問題：教師對教師會的參與及了解不足、工作太

				忙碌，沒有時間推動及參與會務有待加強等問題。6.組織進行變革行動，會對組織的人員、結構、技術等方面造成影響。
8	林淑華(2000) 國小教師參與 高雄市市立學 校教師會之功 能需求、運作 策略與組織滿 意之關係研究	國小教師會 會員895位教 師，有效樣本 673份	問卷調查 法	1.教師參與教師會的功能需求與組織滿意之間具有顯著的關係。2.教師對教師會的運作策略與組織滿意之關係具有顯著的關係。3.教師因婚姻狀況、年資對教師會之功能需求有顯著性的差異；但性別、學歷、學校規模、是否擔任學校教師會職務而言，則無顯著性的差異。4.功能需求與運作策略各層面以「集體協商」的運作策略，對教師會的整體滿意情形最具解釋力。
9	蔡文正(2000) 國小教師會任 務功能、組織 定位與會 員、與關係 之研究-以屏 東縣為例	訪談6位學校 教師會理事 長，605名有 效問卷	問卷調 查、訪談法	1.會員在教師會任務功能、組織定位各層面有很高的認知；2.會員參與教師會組織活動程度與活動內容及時間有關聯；3.會員在維護教師尊嚴及制衡團體、服務團體層面認知與性別有關；4.會員在爭取教師權益與制衡團體層面認知與有無兼任行政職務有關聯；5.會員在爭取教師權益層面認知與服務年資有關聯；6.會員在提昇教師專業、法定組織層面認知與學歷有關聯；7.會員在提供教師服務與服務團體層面認知對會員參與的程度最具解釋力；
1 0	柯素月(2001) 國民小學學校 教師會之個案 研究	以一所國小 教師會為個 案研究對象	質性個案 研究	1.教師會在行政的支持和協助下，活動偏重辦理休閒康樂活動，並重視維持校園的和諧。2.行政人員和教師都認同教師會有存在價值。3.教師會與教師之間具有服務與參與的互動關係，但教師對教師會認知不足，參與意願不高；教師會在促進教師專業成長和約束教師專業行為方面尚未有具體成效。4.教師會與學校行政之間的溝通方式採取私下協商；彼此之間具有合作與利益衝突的互動關係，但學校行政較強勢。5.教師會未來展望兼含專業與工會的組織

				功能，採用理性與和諧的運作方式，與行政維持合作的關係。6.教師會的實際發展情況雖然受到肯定，但理論及法令規定仍有很大差距。
1 1	王兆基(2002) 組織歷程與教師身分形構： 台北縣教師會	台北縣教師會	文獻分析法	1.在教師會運作下，教師建構了具有主體性與能動性的自我身分認同：（1）教師產生了「專業人員」的自我認同，較為積極、有自信；更加自律也更為重視專業成長。（2）教師逐漸認同自己的「勞工」身分；爭取籌組工會與勞動三權。（3）教師生產了「公共知識份子」的論述與部份作為；逐漸關注學生受到的壓迫；承諾要為社會的公平與正義奮鬥。2.教師的專業化未完成，勞工的身分也未獲得法律的承認，公共知識份子的身分認同上則是論述多於實踐。三種新的教師自我身分認同，既非全面性也不穩固，需要進一步加以發展，但卻也存在著隱憂。3.教師被期待為專業人員，又具有勞工的身分，同時也作為市民社會的一份子，教師的勞工、專業人員與公共知識份子三種自我身分認同，並不必然衝突。讓教師作為一個「專業受僱者」，而將教師會定位為「專業受僱者工會」，同時期待教師積極作為一個公共知識份子，應該是較為理想的。

資料來源：詹鍾松，2003：78

## 貳、名詞釋義

### 1、教師

本文所稱之教師：係指依「中小學教師登記及檢定辦法」，經主管教育行政機關登記或檢定合格之公、私立中小學教師。

### 2、教師組織

教師組織是由合格教師自願所組成的自主性與長期性的合法組

織，不僅有明確的組織目標、規範及結構，也訂有入會標準及組織規範。

### 3、教師會

本文指的是學校教師會。而教師法第八章規定教師組織分為三級：

(1) 學校教師會：係指各級專任教師所組成之職業團體，由三十位以上合格專任教師連署，準備相關資料向縣（市）政府社會科（局）報備立案。

(2) 地方教師會：係指直轄市、縣（市）區域內以學校教師會為會員所組成之職業團體。由各縣市成立教師會學校半數以上之學校教師會組成，準備相關資料向縣（市）政府社會科（局）報備立案。

(3) 全國教師會：指由各地方教師會為會員所組成之職業團體。要超過全國一半以上的地方教師會組成，準備相關資料向內政部報備組成全國教師會。

### 4、五項修練

彼得·聖吉提出的第五項修練如下：

- (1) 自我超越：學習不斷釐清個人真正願望，集中精力，培養耐心並客觀的觀察現實。是學習型組織的精神基礎。
- (2) 改善心智模式：改善在我們心中根深抵固的假設、成見。
- (3) 建立共同願景：是一種能夠凝聚的力量，如一種共同願望、理想、目標等。
- (4) 團隊學習：從「深度匯談」開始，是團隊的所有成員，攤出心中的假設，進入一種真正思考能力。
- (5) 系統思考：五項修練的整合，整合其他各項修練成一體的理論

與實務。是一種新的方式使我們重新認識自己與所處的世界。

## 5、學習型組織

所謂學習型組織：指組織支持成員之學習活動，採有效之措施，促進成員在組織目的達成下繼續學習，使個人不斷成長進步，同時組織之功能、結構及文化亦不斷創新與成長，而導致成員與組織同步發展。換言之，學習型組織指組織能夠透過各種途徑與措施，使成員養成終身學習的習慣，從中激發潛能，提昇人生價值以實現自我，進而帶動組織進步、創新與永續發展。

## 6、組織學習

組織學習（Organizational Learning）有多種意義：（1）、組織學習就是組織變革；（2）、組織學習是一個過程，將全體成員的學習視為一個抽象的過程；（3）、組織學習視為精英的學習；（4）、組織學習即組織成員集體知能的改變；（5）、組織學習即知能的利用、改變與發展。

## 7、終身學習

指個人在生命全程中所從事之各類學習活動。也就是「生活即學習，學習即生活」。終身學習強調以學習者為中心，由被動的教育轉向主動的學習；除了家庭教育與學校教育之外，還可以透過社會資源、遠距教學、多媒體或是現代傳播科技等來充實生活知能，以提昇個人的競爭力。

## 8、組織

組織是人為刻意協調的社會實體；組織有相當清楚的界限；成員與組織的權責關係，類似長期契約；組織的存在，是為了達成某些目標。總而言之，組織就是組織成員，為了達到同一目標，透過分工（division of labor）與層級的劃分，互相協調，彼此合作，



共同運作以達成共同目標的一個團體。

## 9、組織發展

組織最根本的要求是「生存」，就是社會學大師帕森斯所謂的”模式的維持”隨著外在環境的變化，組織面臨著變遷的問題，因此很多學者提出讓組織改變的方法漸漸形成理論，就是「組織發展」。組織發展就是讓組織有計劃性去改變的一連串過程，組織學習是組織發展中最好的方法之一，也可說是組織發展的核心，換言之，組織發展就是組織學習的一種過程。





## 第二章 組織理論與學習型組織理論之探討

本章從組織理論的演進趨勢及相關概念談起，並探討學習型組織之理論發展，加以彙整分析之。

### 第一節 組織理論演進的趨勢

自有人類以來，管理工作早就已經存在很久了，但對管理做有系統的研究，卻是近百年來的事情。其中以組織扮演了非常重要的角色，從最簡單的家庭組織，一直到複雜的社會組織，人類的生活的一切都無法脫離組織，這就是所謂「人是群居的動物」。而這當中漸漸演變出各種管理相關學派--科學管理學派、行政管理學派、官僚型學派、行為科學學派、系統學派、權變學派、行動科學派等以及最新潮的--學習型組織，見圖2-1。儘管各個學派如何改進管理的技巧，在許多觀念上有差異，這些學派還有許多精神被留下來，也融入現今的管理技巧中。

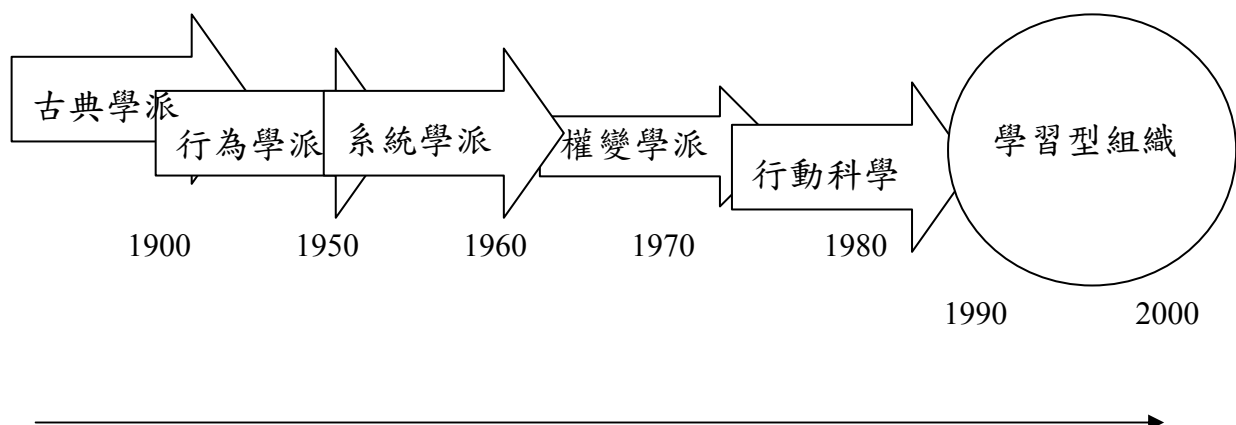


圖 2-1：管理理論的演變

資料來源：邱繼智，2007：16

因此，組織理論就成為社會科學中的一項重要課題。在各種的組織理論中，學者們都本著他們個人不同觀點而研究，但所處的時代背景，和特有生態環境的不同，而產生不同的論點，如馬克思·韋柏（Max Weber）之「官僚制度」（bureaucracy）、霍桑實驗（The Hawthorne Studies）的「人群關係」（human relations）、菲德列克·泰勒（Frederick W. Taylor）的「科學管理」（scientific management）、巴納德（Chester I. Barnard）和賽蒙（Herbert A. Simon）之「組織平衡理論」（the equilibrium of organization）、賽蒙的「決策理論」（decision making theory）、... 等等。這些組織理論中，有些是從理性論（rationalism）與有機論（organicism）之觀點，對組織理論劃分為「理性模式」（rational model）與「自然系統模式」（natural system model）兩種（彭文賢2001：2）。另外有些學者，則依理論發展的先後，大略將韋柏、泰勒、古立克和烏偉克等人之組織理論劃入傳統或古典的組織理論，人群關係學派又稱為新古典學派，有關於隨著人群關係學派以後才發展的組織理論，我們稱之為現代組織理論。其他分法尚有很多多，不僅在內容數量上甚為可觀，而且在理論類型的劃分上也顯得相當的紛歧。因此，將組織理論區分為三個時期，分述如下：

### 壹、傳統時期的組織理論

組織理論就是一種瞭解、說明、預測、或控制組織各種狀況的觀念架構。人類組織是宇宙萬物之中，人類特有的組合形式，它是人類藉群體的力量來達成某種共同目的之組合，也是人類用來彌補先天缺陷以克服自然、爭取生存以及繁榮發達的利器。尤其人類因能結合組織，靠群體力量來彌補先天之不足，來滿足更高的人生慾望，所以人類終能征服自然，征服太空，主宰地球因而成為萬物之強者。由此可知，組織與人類命運息息相關，它存在的歷史，也是與人類有相同悠

久的歷史。傳統時期主要學派有三個：

**一、科學管理學派 (Scientific Management School)：**以泰勒 (F. Taylor)、布蘭德斯 (L. Brandies)、甘特 (H. Gantt)、吉爾布斯 (Lillian Gilbreth) 等人最具代表性，泰勒被尊為「科學管理之父」，強調管理者應該對組織之各項工作進行科學之研究，以便了解完成任務的最佳途徑，同時透過分析以提升工作效率。依據泰勒所稱的科學管理 (scientific management)，主要之基本原則有四：

- 1、動作科學化原則：對每位工人於工作時的每一個動作，均應發展訂出一套科學標準。
- 2、任用員工以科學原則：以科學方法來選用工人，然後加以訓練並與教導。
- 3、誠心合作及和諧原則：員工之間必須誠心誠意的合作，如此才能產生團隊精神，獲得最高效率及最高生產力的成果。
- 4、發揮最大效率及分工原則：凡是適宜由管理階層承擔的部分，應由管理階層來負責，才能發展組織內每個人之潛能，來發揮最大的效率。

但此學派過分強調生理層面、物質慾望之滿足，而忽略心理與社會因素。

**二、管理程序學派 (Administrative Process School)：**

以亨利·費堯 (H. Fayol)，古立克 (L. Gulick)、尤偉克 (L. Urwick)、及霍萊特 (Mary P. Follett) 等人較具代表性。亨利·費堯是第一位提出完整說明的人，是一般管理理論的先驅，費堯被尊為「管理程序學派之父」，探討的重點有，專注於管理者與組織機構的管理原則，主要內容是組織內管理之一般程序，包含規劃、組織、指揮、協調以及控制等。亨利·費堯從管理人員的角度著手，提供一套管理

原則 (principle of management) ，例如分工合作、權責相稱、紀律嚴明等。但對於管理者，此法未必有助於組織行為的釐清與問題的解決。此學派較忽略了成員心理層面以及環境因素。

### 三、官僚型學派 (Bureaucratic Model School) :

以韋伯 (M. Weber) 為代表。由組織結構及權力觀點提出官僚組織 (bureaucracy organization) 之理論，韋伯強調理想的組織必須建立完整之法規制度、層級職權、專業分工、依法取材、依法報酬、升遷和獎賞等，官僚體制的概念對於後來組織理論與實務的影響都很深遠。

在此一時期組織理論相對比較偏重於靜態的組織研究，而忽視了人性因素，因而無法因應改變後的環境，而管理基本之意義，在於藉用他人的努力使事情完成。所以新起的學者開始有重視人群交互影響的複雜性，以及考慮組織成員的社會與心理需求的滿足。

表 2-1 傳統時期的組織理論學派表

編號	人物代表	學派	重點內容
1	泰勒 (Taylor)	科學管理學派	研究重點在於動作與時間，發明了論件計酬、差別計件比率、獎金計畫及升遷三職位計畫等激勵制度。
2	費堯 (Fayol)	管理程序學派	從行政人員的角度著眼，提供一套管理原則，諸如：分工合作、權責相稱、紀律嚴明、命令統一、適度集權、公正無私、任期安定等。
3	韋伯 (Weber)	官僚型學派	從組織結構及權力的觀點，提出科層體制的組織理論，強調理想的組織必須建立完整的法規制度、官僚體系、專業分工、依法取才、功績管理等，科層體制的概念，對於其後組織理論與實務影響都很深遠。

資料來源：邱繼智，2007：17

綜合上述的理論，歸納以下的要點：

- (一) 組織是一個分工體系 (System of departmentation)：依計劃性質和執行性質來分工，尚要依程序、地區、與人員之不同來分工。

- (二) 組織是一個層級節制的體系 (System of hierarchy)：以供達成指揮統一，且能貫徹命令的目的。
- (三) 組織是一個權責分配之體系 (System of authority and responsibility)：組織中成員一定要有適當的分工，每一個成員要能克盡其職，並堅守崗位，如此才能達成所承擔的任務。
- (四) 組織是一個法令規章之體系 (System of rules)：組織的一切，都要依據法令規章，用來規範其工作程序與組織結構，使其成為完整法令規章的體系。
- (五) 組織是具有共同目標 (Goal Oriented)：任何形式的組織皆有其目標，不然便不成為組織，所以組織的基本要務就是達成目標。
- (六) 組織是一個協調體系 (Coordinative System)：因為分工與層級節制的關係，使組織各部門間保持了協調狀態。

## 貳、行為科學時期的組織理論

此時期的代表學派主要是人群關係學派 (Human Relation School)，而代表的學者共有：愛爾頓·梅堯 (Elton Mayo)、羅次力斯柏格 (F.J. Roethlisberger)、懷德海 (T. N. Whitehead)、馬斯婁 (A. H. Maslow)、賽蒙 (Herbert A. Simon)、及班尼斯 (W. Bennis) 等人。在美國西方電氣公司 (Western Electric Company) 的霍桑廠 (Hawthorne Plant) 所做的長期研究稱為霍桑實驗 (Hawthorne Studies) 對於管理學上的人性面的問題有許多發現，因此開啟日後對於管理學上人性行為的研究。

實驗結果發現，主要影響員工的工作績效的因素，是員工內在的心理因素，而非有形物質環境，例如榮譽、尊重、參與感和成就感都能得到滿足等，他們用動態的觀點以建立組織理論，大部分主張建立一種民主的，參與式的組織文化，用以取代傳統之官僚組織系統。此

學派主要強調的是組織中每個個人和工作團體的重要性，所有思想及措施皆以員工為焦點，有關於員工的情緒、士氣及人際關係更為重視。其認為組織不只是一種「經濟及技術的系統」，並且也是一種「心理及社會的系統」，學者們研究組織中「人」的問題。以實證的科學研究法來證明人的行為能對組織的影響及彼此的關係，這也是一種用「人性」對抗「機械性」的理論，和傳統的組織理論有了明顯的不同。

綜合上述的理論，可歸納如下的要點：

- 一、組織是一個心理、社會團體：其不但規範人員的地位和工作標準，而且也是人們為達成共同之目的，而組成的一個完整個體。
- 二、組織是一平衡團體：個人之所以參加一個組織，願貢獻其能力、知識、忠心、熱誠，就是希望從組織中得到最大的滿足，而組織之存在的理由，就是因為成員貢獻了他們的心力，讓組織能達到其最大效益，使兩者保持平衡狀態。
- 三、組織是一個提供問題解決的團體：組織為了要達成目的，在運作過程當中，必然會遭遇到許多問題，要解決這些棘手問題，就必須制定許多決定機制，於是組織本身便成為一個解決問題的社會系統。
- 四、組織是一個非正式之團體：組織不但是一種職位的分配，而且更是人們為了實現共同目的所作的結合，這一結合促成組織人員的互相影響，由於交互行為，互動的結果，又促進了人員來往更緊密，更增進了彼此的關係，因而就產生了非正式組織。
- 五、組織是一個具有影響力的團體：組織並非僅是權責關係的結構系統，而是由於人員的交互行為，因而在組織中就產生了影響力，此種影響力貫穿於整個組織之內，不但上級可以影響下級，並且下級人員也能影響上級，於同時，同事之間也能彼此具有影響



力，所以組織其實是一個影響力系統。

六、組織具有溝通之功能：因為組織的成員是人，所以產生了溝通問題，人員之間除了所謂權責關係外，尚有著非正式交往而形成的社會體系，且這些關係每每都需要以溝通的方式來達成，因此組織本身其實就是一個溝通系統，若沒有溝通的管道就不可能稱為組織。

### 參、系統理論時期的組織理論

系統學派（System School）時期，是於1960年代發展出來的新學派，所謂系統（system）意指2個或2個以上互相關聯和依賴的分子所形成之團體。系統學派的興起，最主要是受到一般系統理論（general system theory）的影響，同時也是演進的自然趨勢。此學派強調組織仍是一個複合的整體，其內容注重組織目標及達成目標所需要的資源、程序、知識、技術、思想及價值觀。維持既存的均衡狀態系統之組織理論時期，如霍桑研究、系統學派、權變理論等；在傳統時期的組織理論和行為科學時期的組織理論，兩者都有所偏，所以在1960年後，就有一些學者主張取用兩者之長，其認為既不能純以靜態的觀點來分析組織，更不能只從動態或精神上來研究組織，因此除了這些條件以外，尚要注意組織與外在環境的互動。組織為適應環境上的需要，往往需要改變其內部組織與工作程序，因此組織不應再被視為「封閉型的系統」，而形成一種「開放型的系統」，學者們根據此一觀點來研究組織現象，而就形成了更為進步的組織理論。在此一時期的組織理論學家代表有：卡斯特（Fremont E.Kast）、羅森威（James E. Rosenzweig）、席斯克（Henry Sisk）、黎特文（George L. Litwin）、李特克（Rensis Likert）、阿吉里斯（Chris Argyris）、帕深思（Talcott Parsons）、賽茲尼克（Philip Selznick）、及西里士（Leonard Sayles）

等。

茲將系統理論時期之組織理論做說明如下：

一、組織是一個在外在環境系統中的開放系統：基本上系統可從兩方面觀察，其一是封閉系統，其二是開放系統，封閉系統的組織理論主要認為組織和外在環境隔離，而置於自我包含的運作條件之下，所以僅從內部結構來分析組織，但其無法建立普遍適用之架構；開放系統的組織理論主要認為組織和社會系統是一樣的，其和環境之動態關係應是交互影響的，組織能從外界接受各種輸入，而且加以轉變而輸出，這種輸入及輸出的循環足以相互抵銷。所以開放系統不僅和環境有關，而且將內部之互動影響整合成一個完整體，同時在藉著外在體系環境來改變內在體系，來適應環境。

二、次級系統理論：傳統理論大都認為組織就是結構的、層級的、和分部的系統；然而行為科學的理論則主要認為組織是心理的、社會的、和交互行為的系統。但這兩種看法都未能說明整個組織的特性，於是系統理論時期，學者們將前兩個時期的理論加以整合，而且賦予新的論點，使組織不僅與外在環境有著互動的關係，同時使它的內部也包含了若干「次級系統」，這些次級系統各有其功用，而且功用彼此互相影響。

三、組織具有界限性：即組織與外在環境系統保持了一種界限，明白雖然界限是一種抽象的觀念，但是卻還是有助於瞭解組織的各種現象。在封閉系統理論之下，組織的界限顯然是剛性的、不可滲透的，這證明了組織是一個自我封閉的系統，而它和外在環境沒有任何的關連。但是在開放系統理論下，其組織的界限是可以滲透的，它的主要功能就是過濾，組織自外界輸入它所需要的元

素，界限就發揮了過濾的主要功能，使得組織可以有效的運作。

四、組織是一個新陳代謝的系統：其主要的區別是基於封閉的或開放的觀點的不同，於前者認為組織是封閉的，後者認為組織是開放的，和外環境是有互動的關係。

五、組織是一個系統重疊交錯的體系：組織也可以用層級節制的意義來說明，其本身是由許多次級系統所構成，而且是外環境系統之一環。愈是規模龐大的組織，愈是具備這種特性。由此可知，組織本身是一個「房中有房」的結構，並且還有著工作程序上的層級關係。

六、組織具有適應與維持的作用：乍看這兩種作用看起來是衝突的，但實際上是必要的。個別組織為了維持整個系統的平衡，就一定要有一種「維持裝置」來保障各次級系統間的平衡，同時也才能令整個組織與外環境保持一致性，這種作用是被動的、消極的、和保守的，它的目的在避免組織內部快速的改變而使得組織未能保持平衡；由另一方面，組織必須具有「適應裝置」，來促進組織與外環境的一致性，使組織具有應付內在及外在狀況改變之能力，其是主動的、積極的、和前進的。

七、組織的開放系統擁有殊途同歸性：因為組織是「開放的」，非「封閉的」，所以組織即使受到各種不同的外在因素，以及各種不同的內在活動的影響，但是組織依然能夠達成其任務和目的。它不像某些「封閉系統」，只有一種最簡單的因果關係。因為這種「殊途同歸性」，才使得對於組織問題的研究與改善不再是侷限於「唯一的最佳方法」，組織管理人員可以各種運用不同的方法來使組織達到最高的效率，也可以使用各種不同的方法來解決它的決策問題。茲將各學派組織理論彙整如下2-2表

表 2-2 組織理論主要學派與內容彙整表

編號	重點分類	傳統組織理論	行為科學理論	系統組織理論
1	發展焦點	1、建立共通的理論來解釋組織現象。2、強調一致性、組織的共通特性。3、決策以成本效率分析及經濟邏輯為基礎。	1、將人性價值與個人發展注入組織活動中 2、環境的重要性	1、回應組織環境的複雜動態、不確定、內部變遷、科技發展及顧客需求
2	組織隱喻	機械式組織	有機體組織	社會組織
3	與環境關係	封閉系統	自然系統	開放系統
4	核心價值	效率理性	功能相關性和諧的理念	外部適應動態性整合性概念
5	組織結構	功能集權	有機體的形式	矩陣分權
6	組織原則	緊密控制；依規則行事 正式層級節制。 高度層級結構的控制分化	整合	個人與組織的整合
7	組織溝通	垂直溝通 主管的指導	扁平溝通 資訊流通 網路結構	水平溝通
8	缺點	1、過於簡化、單純化的組織觀 2、未能解釋其與變項之間的關聯性	1、組織太過於具體。2、誇大組織整合之程度。3、忽視人類目的的相關性及人類不和諧的行為。	1、理念模糊 2、研究上的限制
9	代表人物或學派	韋伯、泰勒、古立克等	霍桑、巴納德、馬思洛、舒茲、賽蒙	卡斯特、羅森威、帕深思、貝特蘭菲

資料來源：江明修，1997：13。

以上是各學派對組織的定義和強調的重點（如表2-2），但其本質則相同；組織是人為刻意協調而成的社會實體，其具有相當清楚的界限，是以持續運作為基礎，它的目的在達成某些共同的目標。換而

言之，組織的意涵，奠基於下列四項特質：

- 1、組織是人為刻意協調而成的社會實體：人為刻意的協調，指的就是管理；社會實體則是指，由互動的個人或團體所組成之單元。互動的模式並非任意偶然，而是事前規劃，使組織的成員可在效率的原則下，達成均衡且和諧的互動，進一步完成組織責付的工作目標。
- 2、組織有相當清楚的界限：組織的界限會因時間而改變，因此無法完全分明。然而，組織必須劃定界限，才能區分組織成員與非組織成員。組織的界限可能是隱性，亦可能是顯性。組織內的業務範圍以及編制職掌，甚且建築外觀，均屬於顯性界限；主觀的「心靈契約」，則是屬於隱性界限。於是在多數的雇用關係中，組織成員大都認定組織是「以工作換取酬勞」的地方。至於普通的公益組織或義工組織，其成員奉獻心力的動機則不一樣；有的為爭取尊嚴，有的為擴展社會互動，或純為享受助人之樂。但不論組織的類型為何，都須劃定界限，用以判斷組織成員身分的歸屬。
- 3、成員與組織的權責關係，類似一種長期契約：這種長期契約，並非真的指「終身的成員身分」。成員一有犯錯，或是主動求去，這種所謂長期契約即告終止。除上述之外，組織不可無故終止該項契約。
- 4、組織的存在，即是為了達成某些目標：這些目標，往往是個人單獨難以完成的目標，有些是「以團體方式較有效率」的目標。組織的目標，是組織成員參與組織的目的。

綜合以上的觀點，本研究認為組織其實是組織成員，為了達成同一目標，透過分工（division of labor）和階層的分級，互相協調，共同運作的一種團體。理論者與實務者對組織目標的內涵，常因觀點不

同而產生矛盾。儘管理論論者對組織目標的具體內涵界說不相同，但是組織目標指的是「組織成員對工作任務的共識」，則少有爭議。

## 第二節 組織學習與學習型組織的概念

### 壹、組織學習的相關概念

#### 一、組織學習的定義

Robbins (2001) 在「組織行為」此書中提到近來有關組織研究的相關議題，主要有兩個主題，一是組織創新，另一則是創造學習型組織。我們知道學習型組織主要是透過組織學習來實踐達成的，組織學習是組織用過去的經驗為基礎，並因應環境的刺激與變遷中，利用動盪情境的張力，建立組織新行為模式來改善組織效能的管理過程。組織學習是一種行動、是動詞、是進行式；但學習型組織是名詞，因為組織已經實行組織學習。2002年所公布的「終身學習法」也強調以學習型組織來推展終身學習活動，且目前有關「學習型學校」指標的建構，在學術界或實務界亦已有相當多的研究文獻，都認為建構學習型指標，必有助於學習型學校的推動、建立和成效評量之用。

組織學習與個人學習是有些差異的，組織學習是透過洞察力、知識和心智模式的分享而來的，而要有互動的過程；況且學習是建立在過去的知識和經驗上，即所謂的組織「記憶」，所謂組織記憶是依賴組織機制來保留原有知識的。由個人學習的知識與經驗透過組織記憶的連結，將有助於個人心智模式的發展，這就是個人學習；而組織成員的個人學習經驗中，必須透過組織學習才能整合個人學習，來成功的將個人觀點轉變成組織共享的心智模式觀點 (Huber, 1991; Kim, 1993)。個人學習就是一種自我導向的責任感，和自我創造；組織學習則被認為另一種經由經驗反映，而不斷修正規劃、行為和觀念的過

程。事實上，組織學習乃是透過許多明確的活動發展而來的，組織學習並不會是一個人的學習或是個別學習的總和；主因是組織行動就是目標取向的集體性活動，組織集體學習的內容，會引導個人學習模式，並且組織學習是一種過程，而不是結果，組織學習乃是一種創新，並不是適應。茲將組織學習的定義整理如2-3表：

表 2-3 學者對組織學習的定義表

編號	學者	年代	組織學習定義
1	Argyris 與 Schon	1978	組織學習意指錯誤的偵測與修正的過程。
2	Fiol 與 Lyles	1985	組織學習是透過知識和理解來促進行動的過程。
3	Senge	1990	組織學習是指組織持續擴展其能力以開創未來。
4	Meyers	1990	組織學習是企業組織對內部與外部環境刺激，所進行的觀察、評估及行動的能力
5	Herber	1991	組織學習是指組織中的個人團隊部門等各階層獲得工作知識或技巧的過程；組織透過資訊的處理而導致組織潛在行為的改變。
6	Sieringa 與 Wierdsma	1992	組織學習是指組織行為的改變。
7	Kim	1993	組織學習是增進組織採取有效行動的能力，可以經由個人學習成效的累積來達成。
8	盧偉斯	1996	組織學習是組織適應的一種表現，強調組織為了促進長期效能與生存發展長期效能與生存，而在回應環境變化的實踐過程中，對其根本信念、態度行為及結構安排所為之的各種調整活動。
9	黃明月	1998	組織學習是由個人、小組、部門到團體的互動下：相互學習，以使個人不斷地超越自我，組織不斷地成長，而相互學習是一個起點，亦是一個目標，藉由相互學習及學習環境的提供，使組織成員的「學習熱誠」永遠不衰，其學習能力亦歷久彌新。
10	林麗惠	2001	組織學習是成員反思組織行為是否出錯及如何共同努力的過程。

資料來源：林麗惠，1999：119。

## 二、組織學習的目的

組織具有生老病死的特性，面對環境的變遷與競爭，組織必須藉由組織學習進行學習與轉化，以提供生存與發展的動力，如此組織才能維持有利於競爭的優勢；同時，組織為了適應環境變遷，要藉由組織學習幫助組織決定重要的策略問題。因為組織學習能發展一種持續性的能力去創造新方法來解決問題，所有的組織學習，不管是否有意識或是無意識地選擇維持生存，對組織來說都是一種基本需求。因此，組織學習的主要目的維持組織的生存與競爭力。而團隊學習能增進組織成員的團隊能力，而團隊學習亦意味著組織變革；人類須透過分享創造成果，激發出一種潛能，才能單獨或以團隊擔負起追求積極未來的責任。而組織學習是一種偵測與改正錯誤的過程，在此一過程中包括修正組織的規範、政策和目標。當有機體無法與所處的環境一同成長，無法採用新科技或新方法處理所遭遇的問題時，其結果必然是與環境逆向發展；所以學習是為了因應變化，而非為了維持現狀。同時，組織學習主要係由個人的學習及心智模式與其對組織本身發展等互動過程所組成；個人心智模式會影響個人行動，而組織資料庫會左右了組織行動，兩者進而影響對環境的回應；而環境回應再影響了個人學習，而形成循環。所以組織學習可藉由團隊的互動、合作，而使組織成員在互動的學習中快速獲取相關的資訊與知識，而創造新概念面對急遽變遷的環境。同樣的，學校組織面對變遷的環境，亦需有所創新與變革，才能有效的進行教學，有關學校組織學習要能包括教師洞察力，把教師教學實務經驗及教學策略，納入學校組織記憶，做為學校組織的整體考量，並改變學校組織；應把學校本位合作納入到學校任務中，透過系統改革、學校分享理論、對話與行動理解等三個原則轉變學校文化，以完成學校的任務目標。



因此，組織學習是個人與組織透過組織學習累積經驗與能力，進而促使組織有創新轉變的一種過程；組織學習透過團隊的互動促使組織成員分享與共同化，使組織部門與成員相互學習，藉由組織學習保持持續開放的對話與分享，以凝聚組織成員的價值觀、信念，促進組織成員對創新有一致的信念與行為，以個人、團隊、組織在學習經驗中所累積的經驗與知識，作為創造組織競爭力的資源。

### 三、組織學習的概念

組織學習係透過組織中個人、團隊及組織等層面共同進行學習的歷程，在此一歷程中包括單環學習、雙環學習及深層學習等過程，以期調整並修正組織因循之常規，且將所學的知能轉化為實際的行動，以利妥善因應外在環境之變遷，在此一過程中，不但有助於提昇組織的績效，更有助於組織發展為學習型組織。

#### (一) 組織學習的三個層次

組織學習概念成立的要件，就是組織成員學習的結果，必須變成組織行為，在此一前提之下，阿吉瑞斯（Argyris）與謝恩（Scho）（1978）提出組織學習的三個層次。（林麗惠，1999：125）

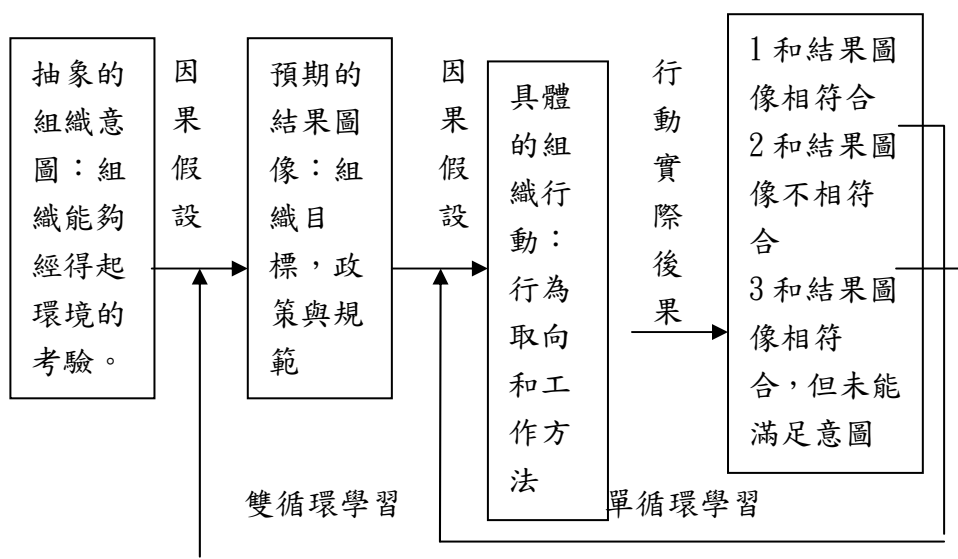


圖 2-2：單循環學習與雙循環學習之差異

資料來源：林麗惠，1999：125

### 1、單循環學習（single-loop learning）－組織內部的適應過程

單循環學習強調在既定的組織目標、政策、規範下，尋求採取最適當的行動方式來達成組織目標，實現組織價值。主要的學習重點在於：檢視組織的整體環境，以發現錯誤所在，使其能符合組織內部的各種規範與標準，進而提升內部的適應能力。由於此一層次的學習內容著重於解決現存的問題，以維持組織的生存能力。因此，在此一情況下我們不去懷疑目標、政策、規範是否合宜，而只檢討我們對目標的認知是否有誤，因果推論是否有偏差，及行為表現是否符合標準。

### 2、雙循環學習（double-loop learning）－組織對外在環境的適應

雙環學習係組織在面對預期與實際結果之間存在差距的事實時，檢討行動是否妥當，以及原先設定的目標是否要加以修正。強調在組織抽象的意識下（如永續經營），重新修正目標、政策、規範與組織意圖的關係，設法找出問題原因，並往下找尋可行的具體作為。此一層次的學習，除了內部環境的適應外，更需進一步對組織現有規範、標準或價值來進行診斷與改革，經由組織的階層結構性變革，使其具備對外在環境變動的適應能力。

### 3、再學習（deutero learning）－具有自我轉換的能力

再學習就更深層的價值觀、理念、原則去作重新的檢視思考，從最根本的價值觀念的調整改變，來影響行為模式的思維，以詮釋其處理外在適宜的規則。其學習基礎在於前述兩個層次的學習成果上，亦即組織能以過去的經驗作為整體的學習之基礎，並且進一步地整合既有的學習成果，以因應組織所面臨的變動不羈的外在環境與各種不確定性的挑戰，進而提升組織解決問題的能力，當組織致力於深層學習時，成員較能掌握學習的精義，而且面臨

組織內外的挑戰時，也較能妥善因應。

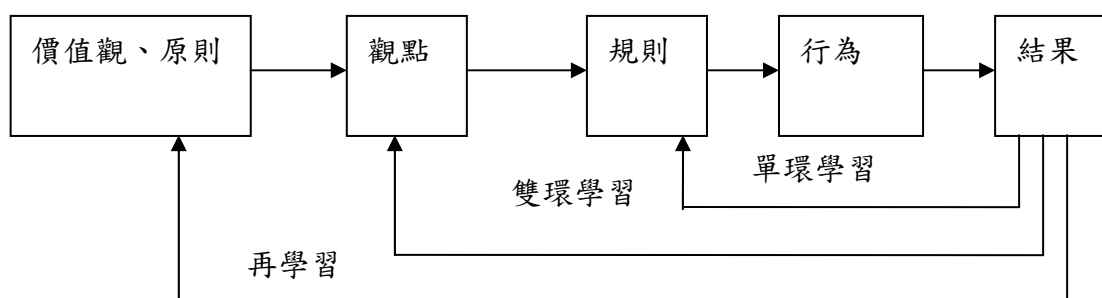


圖 2-3：組織學習過程  
資料來源：李瑞娥，2003：37

## (二) 組織學習的四個層面：

瓦金斯及馬席克 (Watkins & Marsick, 1993) (林麗惠, 1999: 126) 提出組織學習可能會發生在四個相互依賴的層面：包括個人、團隊、組織和環境，這四個學習層面有助於組織轉型或改變。為了促使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和對話；為了發揮團隊的學習層面，可以透過鼓勵和合作的團隊學習的方式，為了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。由於個人學習要和組織學習發生關聯，必須放在組織社會的層面來討論轉為適合，是使組織與其環境產生連結，方能促進社會的學習層面。總之，組織中的學習與工作經過整合而成為系統而持續的型態，以促使個人團隊及組織不斷地變革進步。其四個層面分別為：

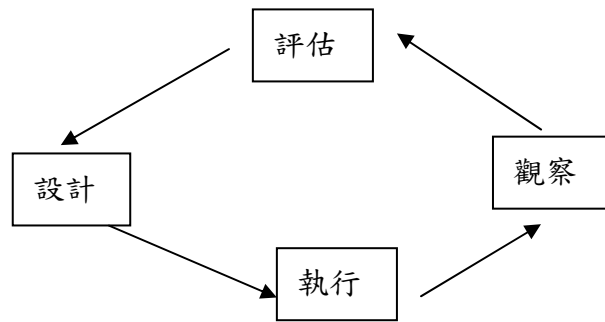


圖 2-4：個人學習循環  
資料來源：Kim,1993：39

- 1、**個人的學習**：組織中的個人經由工作進行持續不斷的學習，再工作中遇到任何問題時，將會依循經驗的建構、經驗的挑戰、詮釋情境、嘗試不同的替代方案、在行動中反思、獲得解決方案、進行評估預期中與預期外的結果以作為計畫下一步的參考。重要性在於所有組織都是由個人組成，沒有個人的學習，組織難以進行。
- 2、**團隊的學習**：瓦金斯及馬席克（Watkins & Marsick, 1994）指出團隊學習是必要的，團隊是組織中的基本單位，除非團隊能進行學習否則組織將無法學習。
- 3、**組織的學習**：赫伯（Huber, 1991）認為組織的學習指組織中個人、團隊、部門等獲得工作知識與技巧的過程。
- 4、**個人學習與組織學習**：組織學習的內容將指導個人的學習模式而非由個人學習左右組織學習。

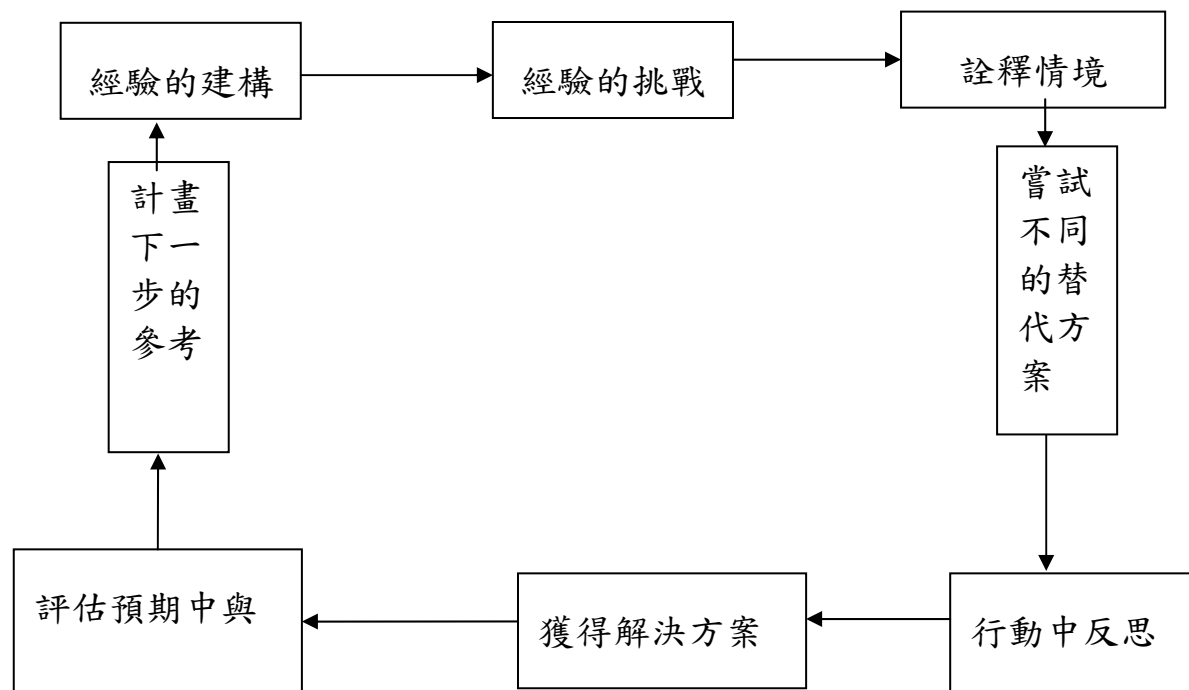


圖 2-5：持續工作和學習模式  
資料來源：Watkins & Marsick, 1994：27

## 貳、學習型組織的基本概念

### 一、學習型組織的定義

「學習型組織」概念的產生，原本主要來自企業界對因應改變，提高工作效率，俾能獲得生存發展的關鍵。此一概念的起源，最早可溯及到1920年代相關之研究文獻，但直到1980年代才有些企業開始注意來自企業界內外的改變與因應（黃富順，1999：2），企業界普遍體認到因應由環境、工作場所、顧客及工作者等四方面的變革，則必須有所調整與轉型，才能使企業組織能因應整體環境的變革，並增加適應力、才能提高競爭力，並能繼續生存發展。有關學習型組織的定義，聖吉在「第五項修練」一書中並未給予明確之定義，只強調學習型組織的真諦主要在於「真正的學習」，透過學習，使我們重新創造

自我；透過學習，也能夠做到從所未能做到的事情，進而重新認知這個世界，以及擴展創造未來之能量。學者們也都以自己的觀點來探討，並各提出不同的看法，學習型組織的主要核心概念是「學習」和「改變」，且鼓勵成員學習與發展，並培養組織成員創造思考能力，令個人不斷地成長進步；於此同時組織的功能、結構與文化也不斷的創新與成長。個人與組織的發展目標相結合成為共同願景，經由團隊學習、系統思考與知識的創新轉換以達成願景。

本世紀新出現的組織狀況，是步調快速、全球化、知識型、網路為主軸的組織，她們都要能持續改善、吸取新概念、學習新知識、嘗試新構想並吸取他人成功之經驗。這種能隨時依環境的變化，並及時獲取新知與技能，且調整自己的行為組織，就是所謂學習型組織。以下即針對學習型組織的意義，彙整如表2-4：

表 2-4 學習型組織定義彙整表

編號	作者（年代）	學習型組織定義
1	Senge（1990） 彼得聖吉	學習型組織係指組織中的個人，能持續的擴展其創造真正所欲達到結果的能力，並在其中培育出新的且具延展性的思考型態，且可自由培養出集體性的志向，並透過持續的方式一同學習及如何去學習。
2	Beck（1992）柏克	學習型組織是一個能夠幫助員工學習及發展，因而使組織不斷的轉變與更新的組織。
3	Watkins & Marsick （1993）瓦特金斯和馬席克	學習型組織係指一個組織在其結構裡，具有持續學習的過程，能夠強化組織改變或變革的能力。
4	Daft（1995）戴夫特	學習型組織是指有關組織是什麼和員工角色的一種態度和哲學。在學習型組織中，每個人從事確認和解決問題，能使組織不斷的實驗、改進，以增進組織的能力。
5	孫本初（1995）	學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在成員個人、工作團隊、整體組織及其他與組織互動的社群中，學習與工作結合且是一種持續的過程，學習的結果將導致知識、信念及行為的改變，並且可以強化組織創新與成長的能力。
6	朱愛群（1996）	學習型組織是一個團體，此一團體善於創新、學習並轉化知識，經由組織成員與菁英的學習及其知能

		的改變，促成一個團隊作必要的調整，以便能創造、運用並轉化知識，因而能持續其整體的生命力與適應力，如此的團體即是學習型組織。
7	鍾燕宜(1996)	學習型組織由成員間相互學習，創造新知，不停的進行個人、團體以及組織自我更新的組織型態
8	吳清山（1997）	學習型組織是指一個組織能夠持續不斷的學習以及運用系統思考從事各種不同的實驗與問題解決，進而增強個人知識、經驗和改變整個組織行為，以強化組織變革和創新的能力。
9	教育部(1998)	學習型組織是指組織能支持成員的學習活動，同時組織的功能、結構與文化亦能繼續的創新與成長，最終目的在導致成員與組織同時進步與發展。
10	楊國德（1999）	學習型組織是學習不斷在個人、團隊、組織、社群中持續進行，並運用種種策略使學習與生活、工作各層面相結合，激發成員潛能，創造真心嚮往結果，培養創新、前瞻開闊的思考方式，使成員知識、信念及行為改變，並強化組織創新與成長能力。

資料來源：林騰雲，2002：22。

綜合以上定義可知，學習型組織（Learning Organization）是強調組織與成員終身學習的態度與文化，藉由團隊學習與個人學習，來因應組織變革與創新；而使個人與組織能有效掌握環境變遷並解決問題；在學習型組織中，每個成員能夠參與問題的討論，並參與問題的解決，進而使組織能在持續、創新中，提昇組織的能力。總之，學習型組織是個能夠不斷的學習，運用系統思考，從事各種不同的實驗與解決問題的方式，進而強化及擴充個人知識與經驗，終至能改變整個組織行為，以增強組織適應與革新的能力。

## 二、學習型組織的特徵

有關學習型組織的特徵，由於國內外學者強調的重點不同，所以有不同的說法，本研究彙整如表2-5：

表 2-5 學習型組織特徵彙整表

編號	作者（年代）	學習型組織特徵
1	Tobin（1993）	1、組織中的每一個成員都是學習者。2、彼此學習。3、

		學習能帶來變革。4、學習是持續不斷的。5、學習是一項投資，而非消費。
2	Calvert.et.a (1994)	1、強調集體性、開放性以及跨越組織範疇的學習。2、對學習的過程及結果是等量齊觀的。3、能夠以快速及聰穎的學習來取得有利的競爭優勢。4、能快速適時適地將資料轉化為有用的知識。5、使員工感受每次工作經驗，是提供學習有用事務的機會。6、成員較不具恐懼防衛的心態，能從錯誤中獲獎勵與學習。7、具有承擔風險的勇氣，又不會危害到整體組織的安全。8、能致力於實驗性與相關性的學習。9、對想從事行動學習的個人或團隊與以支持。10、鼓勵個人或團體相互分享所得的資訊及結論，以利團體學習。
3	Watkins & Marsick (1993)	1、繼續不斷 ( continuous) 的學習：即透過繼續學習才能夠不斷的進步。2、親密合作 ( collaborative) 的關係：以加強成員間的支持能力。3、彼此聯繫 ( connected) 的網路：使成員的互動關係更為增進。4、集體共享 ( collective) 的觀念：以結合成組織的力量。5、創新發展 ( creative) 的精神：以促進改良與發展。6、系統存取 ( captured and codified) 的方法：善用科技能力與方法。7、建立能力 ( capacitybuilding) 的目的：希望形成組織與成員繼續學習的能力。
4	吳清山 (1997)	1、持續的學習：重視組織中個人、團隊和組織三層面不斷的學習，以建構新的組織，增加對外在挑戰和應變的能力。2、系統的思考：組織是一系列問題的組合體，因此必須用系統的和整體觀，才能有助於問題解決。3、開放的文化：提供成員工作的回饋，具有優良表現者，給予獎勵和認可，以激發成員潛能，促進組織革新。4、工作的激勵：提供成員工作的回饋，具有優良表現者，給予獎勵和認可，以激發成員潛能，促進組織革新。5、不斷的嘗試：能夠承擔風險，勇於嘗試，吸取經驗，改進缺失，激起組織以新的方式處理事務，使組織具有更大的適應力和創新力。
5	楊國德 (1999)	1、要具有因應變遷的組織型態與結構。2、要繼續不斷地進行各種層次的學習。3、要強調系統思考的心靈轉化過程。4、要實現共同創新成長的具體成果。
6	白穗儀 (1999)	1、重視追求新知，以因應變革。2、強調一種持續學習的文化，組織成員皆抱持終身學習態度，不斷追求自身成長，亦致力於提昇組織的學習能力。3、重視團隊學習與團隊工作的方式。4、重視系統性的思考，有效的掌握變化，解決問題。5、是一種持續轉型的組織，組織將會不斷地進行變革，不單是為了適應環境而是要創造未來。
7	馬誇得特與雷諾 爾斯 (1994：23)	1、以不確定做成長契機。2、以客觀資訊、主觀領悟、象徵和預感來創造新知識。3、擁抱改變。4、鼓勵負起



		<p>自己的責任。5、管理人員宜扮演學習的助長者、良師和教練的角色。6、有回饋和開放的文化氣氛。7、對組織及其制度、過程有整體而系統的觀點。8、分享成員組織的願景、目的與價值。9、非集中式的作決定、及使成員具有能力。10、領導者能在冒險及實務上作典範。11、具有共同學習的制度並反應在工作上。12、以顧客為導向。13、與社區相結合。14、將個人的自我發展與組織整體的發展相結合。15、網路存在於組織中。16、網路存在於整個業務範圍中。17、從經驗中，提供充分學習機會。18、排拒官僚體系，減少鬥爭。19、獎勵成員積極主動。20、塑造組織的信任氣氛。21、不斷地追求進步與發展。22、幫助與獎勵各種團隊的學習活動。23、採用相互合作的團隊工作。24、評估成員的學習能力。25、把組織視為一個活的、成長中的有機體。26、把非預期中的事件也視為學習的機會。</p>
--	--	---

資料來源：林麗惠，1999：134；黃富順，1999：18

以上各學者所提出的學習型組織的特性，以馬誇得特與雷諾爾斯（黃富順，1999：18）（M.Mrquardt and A. Reynolds）最為周全，但卻也不夠精簡，茲歸納出以下重點：

- 1、個人發展與組織發展相結合。
- 2、成員學習與組織學習同步發生。
- 3、成員相互合作、相互學習，進行團隊的學習。即由個別、團隊到組織的學習。
- 4、組織具有鼓勵成員學習的氣氛與制度。
- 5、成員對組織的未來具有共同的願景。
- 6、組織不斷地、有效地因應改變，沒有終止。
- 7、學習與工作相結合。
- 8、成員具有主動學習的責任。
- 9、側重系統思考。
- 10、學習型組織的目的在使組織不斷地因應改變，提高效率，而得以永續生存與發展。

### 參、組織學習與學習型組織的關係

學習型組織是發展出自於組織學習，組織學習與學習型組織之間的關係，必有一個聯結機制作為基礎，因此「視組織為一個學習系統」正是組織學習與學習型組織的聯結機制，在此一聯結機制之下，組織學習與學習型組織的關係有三：(1)組織學習是學習型組織的先決條件；(2)在學習型組織中仍須繼續進行組織學習；(3)組織學習與學習型組織二者具有生生不息的循環關係。將組織學習與學習型組織比較分析，彙整表2-6：

表 2-6 組織學習與學習型組織比較分析表

編號	組織學習	學習型組織
1	1.屬靜態的觀點，強調結構與穩定。	1.屬動態的觀點，強調變革與創新。
2	2.此一概念起於1960年。	2.起源於1980年代後期和1990年代初期。
3	3.以科層組織為焦點，以了解組織的更新改革與變遷。（包括公共部門、軍隊等）	3.以大型企業組織為焦點，係基於回應變遷之需要興起；在科技一日千里、經濟日益成長及文化全球化的背景之下，隨即帶動學習型組織的發展。
4	4.強調穩定的結構和組織學習是科層組織適應、發展和改變之道。	4.強調科技的發展和文化的轉型，帶來快速變遷的步伐，同時也強化了全面的競爭。
5	5.組織學習強調的是個人在組織中的學習。（learning within the organization）	5.學習型組織強調的是整個組織進行的學習。（learning of the organization）

資料來源：林麗惠，1999：148。

綜合上述，可以歸納出學習型組織的核心要素有以下四項：

- 1、持續的學習：學習型組織重視組織中個人、團隊與組織三層面持續不斷的學習，以建構新的組織，增加組織應變力。
- 2、創新與改變：學習型組織善於創新、學習並轉化知識，經由組織成員的學習，強化其知能，增加其經驗，進而改變整個組織行為、組織文化，以便組織能持續整體的生命力與適應力。

3、知識的轉化：組織成員學習的結果必須經過知識轉化的過程，以轉化成組織的行為。

4、系統的思考：組織是一個整合體，為解決一系列的問題，必須以整體觀念，運用系統的思考才能有效的解決問題。

#### 肆、學習型組織的相關研究

近年來由於政府推動教育革新，學校已造成頗大的動盪，讓學校與教師對教學環境有著強烈的不確定感與焦慮，若學校組織能以技術創新及管理創新的組織創新理念，支援教師面對教育革新的挑戰，將可降低這種不確定感，及減少對教育革新的疑惑，而使教育革新的政策得以落實。因此隨著學習型組織的盛行，有關學習型組織應用的研究亦不斷出現。表2-7說明如下

表 2-7 學習型組織的相關研究彙整表

編號	作者(年代)	內 容
1	彭淑珍 (1998)	以國中為對象進行學習型組織理論在行政應用的研究發現，國中教師的系統思考能力有待加強；僵化的學校科層組織結構會限制教育革新；而教師共同討論，則有利促進共同願景的形成。
2	張奕華 (1997)	以學習型組織概念，作為國民小學組織學習與學校效能的關係研究，發現國小教師在系統思考層面表現頗佳，而應用科技資訊層面則不足；同時發現組織學習對學校效能的預測力，則以系統思考最具預測力，其次為團隊學習。
3	陳文彥 (2000)	以一所完全中學與一所小學做學習型學校的個案研究，以學生活動、團隊合作、空間規劃、願景發展、學校運作結構等策略，作為學習型學校的創意實踐願景。
4	吳曉青 (2001)	研究學習型學校的建構方案，提出學習型學校的建構，首要策略在領導與管理、及形塑組織文化等層面，其發展內涵包括：領導與管理、組織環境與設計、形塑組織文化、凝聚共同願景、教職員專業成長、教育行政機關的配合與支援。
5	張簡天瑞 (2001)	以高屏地區國小教師為研究對象，發現學校的學習型環境營造愈好，愈有助於學校發展課程統整及建構知識管理系統；同時該研究發現學習型環境對於學校內課程知識的流通與分享及課程知識的創新，最具預測力；並建議學校應積極推動發展學習型組織，有助於落實九年一貫新課程政策。

資料來源：李瑞娥，2003：104

### 第三節 學習型組織理論的探討

#### 壹、學習型組織的理論背景

學習型組織理論就是針對學習型組織而提出之一套有系統的知識和假設，在本研究中，學習型組織理論及並導入聖吉所提出而建立學習型組織之有系統的知識和假設，建構出五項修鍊的構想和實用工具，包括系統思考（system thinking）、建立共同願景（building shared vision）、轉變成員的心智模式（improving mental models）、自我超越（person mastery）、團隊學習（team learning）等等。

#### 一、學習型組織的產生的背景因素

學習型組織的產生，主要是受到四種因素的激發：

##### （一）、科技的進步—競爭越來越激烈

學習型組織概念產生的第一個原因，當初是來自企業界，因為全球化的關係，使越來越多的公司，將其產品的製造及銷售以全球為對象，因應經濟和商場上的競爭，企業界是最能感受到外界的壓力，因經濟競爭的愈趨激烈，並受到若干環境因素的影響，已促使組織的蛻變。

##### （二）、社會快速的變遷—工作環境的改變

學習型組織概念產生的第二個原因，也就是大家都能感受社會的劇烈變遷，和工作環境的快速變化，尤其資訊科技的發達及訊息化組織的產生更是一日千里，使得知識與技能會快速過時，越來越多的企業發現，目前企業的重要資源不是資本、人員和設備，轉而是知識、資訊與創意。社會大眾必須繼續不斷的學習，才能產生適應社會變遷的能力。

##### （三）、管理思潮的不斷演化，顧客期望的改變

學習型組織概念產生的第三個原因，其實就是管理思潮的不斷

演化，其當中與學習型組織關係相當密切的，有全面品質管理和組織再造，對一個組織而言，供應高品質的產品和服務來符合顧客的需要，也是吸引顧客和留住顧客的重要方法之一，同時顧客也期望並要求更高的品質。（高淑慧，1995）。

#### （四）、大環境的改變，工作環境要隨著改變


學習型組織概念產生的第四個原因，就是工作環境的改變，包括（1）新工作技巧的需求（2）新工作角色的要求（3）新工作者之期望，

### 二、學習型組織之思潮演進

一九九〇年彼德·聖吉（P. M. Senge）所著的「第五項修煉」主要在說明：企業唯一持久的競爭優勢就是要有，比競爭對手學得更快更好的能力，學習型組織正好是人們從工作中獲致生命意義、實現共同願望和獲得競爭優勢的組織藍圖；想要建立學習型組織(Learning Organization)，系統思考是必不可少的一種「修煉」（蔡陽達，2005：49）。可知建立學習型組織有另一項動力，那就是人類的工作觀，因為物質生活的豐足且逐漸改變，但在學習型組織中，人們可以由工作中得到生命的意義，實現共同之願望。茲彙整如表2-8所示：

表 2-8 學習型組織之思潮演進表

編號	階段 項目 年代	學者代表理論	理論內容
1	第一階段 1887~1930 年代行政管理思潮的演化	1. 泰勒(Taylor)為科學管理學派。 2. 以費堯(Fayol)、古立克(Gulick)、尤偉克(Uruick)為行政管理學派 3. 韋伯(Weber)為科層體制學派	效率為指標的工業化，行政管理就其發展演進分為三個時期；(1)十八世紀後半葉發生產業革命後；(2)1930年代社會行為科學的興起，管理哲學便不得不改弦更張；(3)二十世紀初期更甚。

2	第二階段 1930~1960 年代人性觀念與修正的 行政理論	梅堯(Muyo)、馬斯洛(Maslow)、 巴納德(Barnard)、何茲伯格 (Herzberg)等人，行動科學理 論。	，以人類行為及工作動 機作為研究的重點，由 「行動科學」學者所主 導，運用心理學、社會 學、統計學、人類學及 政治學等學科的方法。
		1938 年經驗學習理論，杜威	經驗學習理論：「經驗 與教育」，經驗學習的 意義
3	第三階段 組織學習理 論1980年代 後	1947 年勒溫(Lewin) 和班尼 (Benne)、克萊佛特(Dradford)、 李彼得(Lippitt)等人組織發展 學派	勒溫的場地理論是團體 動力學最重要的代表理 論。組織發展學派的重 要基礎；組織發展學派 又對組織學習與學習型 組織產生深遠的影響。
4	第四階段 1960 年代後 動態觀念與 整合的行政 理論 1980 年代後	 權變理論學派	各種環境因素：於是系 統理論 (system theory) 將組織視為與外在環境 保持互動的開放系統， 形成整個社會各組織間 的互動依存關係。 行政組織與管理的特點 予以綜合。
5	第五階段 1970~1985年 代組織學習 理論 之單環 與雙環學習	阿吉瑞斯與席恩 (Sohon)，組 織學習理論	組織學習理論提出兩種 學習模式，其一為單環 學習，另一為雙環學 習。
		1980年代中期，行動科學理論 杜威(John Dewey) 、勒溫(Kurt Lewin)	設計執行行動，並且進 行系統的研究，結合理 論與實務，不重視科學 通則的檢定，建構有 用、有效的知識。
6	第六階段 1980年代後 學習型組織 理論	1980年代的工商企業，阿吉瑞 斯(Chris Argyris)	學習型組織的運動起 源，提升技術能力的層 次等挑戰，促使工商企 業戮力於發展學習型組 織。
		1984年代，柯伯(Kolb) 等人，	經驗學習：始於個人的

		經驗學習	具體經驗，影響到他對學習方式的選擇，發展從古希臘的經驗概念至英國的經驗主義。
		1990年代	最成功的組織是學習型組織
		1993年代，瓦特金斯及馬席克 (Watkins & Marsick)	組織學習可能會發生在四個相互依賴的層面：包括個人、團隊、組織和環境。
7	第七階段 1997年代後 知識創新與 學習之輪	日本學者野中郁次郎	「知識創新公司」知識創造之鑰在於內隱知識的運用和轉化，「組織知識創造」，經由知識螺旋中，內隱知識與外顯知識互動規模隨之擴大。
8	第八階段 二十世紀團 體動力學理 論、系統動力 學理論	克利(Cooley)、米德(Mead)、史米爾等人	團體動力發展和社會環境變項的研究，如探討團體動機的社會性條件。
		林德曼 (Lindeman)	注重功能性團體。
		系統動力學理論 佛洛伊德，系統理論學派	有系統地探討團體形成與控制的概念，認為團體領導者與成員的情感催化較團體成員的工作行為重要。
9	第九階段 二十一世紀 學習型組織 系統理論		四個學習層面有助於組織轉型或改變，組織中的學習與工作經過整合而成為系統而持續的型態。
10	第十階段 1990年代後 第五項修練 理論	聖吉：「第五項修練」	量子物理學家波姆對聖吉的影響。大系統是非得分割成許多小部分來研究，但量子力學理論認為宇宙基本上是整體不可分割的。

	柯林與桑德斯(Kline & Sanders,1993)	邁向學習型組織十個步驟說。
	(1993)馬席克(V. J. Marsick)	典型的學習型組織必須具備六項行動說。
	(1996)馬夸德特(Marquardt)	學習型組織發展十六項步驟說。

資料來源：蔡陽達，2005：49。

## 貳、學習型組織理論的內涵

探究學習型組織理論，先要有一個概念，學習型組織並非起於聖吉，亦非僅限於聖吉。所以，要完整歸納這套專業知識的內涵，先從資訊來著手。以下是四類專業資訊：一、史丹福大學的網站「史丹福學習型組織網」(Stanford Learning Organization Wwb) 二、紐約州立大學阿柏尼校區學習型組織網(Learning Organizations homepage of State University of New York at Albany)聖吉的研究團隊架設的網站「第五修練實踐篇」。根據這些資訊組合為兩大內涵：其一是如同課程規劃與綱要的理論大綱，其二是類似研究文獻與閱讀書目的理論資源索引。

### 一、理論大綱

首先必須說明學習型組織的基本概念，其次學習型組織要如何維持，遇到何種挑戰與問題，至於這些理論如何發展，又根據何種基礎，以下說明之：（楊國德，1999：45）

（一）所謂學習型組織指組織中學習與日常生活工作經過整合，成為系統而持續的型態，使個人、團隊以及組織不斷的變革與進步。學習型組織的概念其實仍在形成中。換句話說，學習型組織是組織不斷的學習與轉變自己。

（二）由於外在環境一直在變，敏銳的企業界，意識到必須徹底



改變傳統的方法，想保持優勢，就必須比對手學習得快。因此學習型組織的理論與實務，在企業界特別受到重視。

(三) 建立學習型組織，尚沒有一套大家可以共同依循的模式，社會上每一個組織應該都有自己的願景與方法。不過聖吉的研究團隊是有較大的影響力，根據他們的分析與實驗，學習型組織至少有五項基本修練，即系統思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景及團隊學習，彼此間互有關聯互相影響，並以第五項修練（系統思考）加以統合。

(四) 學習型組織要成員全力參與集體學習，不斷改變自己，追求組織的成功，所以領導與管理階層的理念與參與相當重要。

(五) 要維持學習型組織的活力，可以用七個C來說明：包括1、繼續不斷的學習（continuous）2、親密合作的關係（collaborative）3、彼此聯繫的網路（connected）4、集體共享的觀念（collective）5、創新發展的精神（creative）6、系統存取的方法（captured and codified）7、建立能力的目的（capacity building）。

(六) 學習型組織的建立與維持不會是一帆風順的，從學習型組織的角度看，挑戰與困難是必然也是必要的。最重要的是，邁向學習型組織的變革必須在典範上作根本的改變。（楊國德，1999：47）

## 二、學習型組織Senge 所提出的五項修練內容分析

建構一個學習型組織，幾乎已成為90年代組織的重要目標。在一片組織學習熱潮下，如何使組織更具學習性，能持續地擴充其能力以創造未來，需精熟Senge 所提出的五項修練。Senge 在書中，提出建立學習組織的五項新技術，雖然它們的發展是分開的，但都緊密相關，對建立學習型組織而言，每一項都不可或缺。學習型組織與傳統威權控制型組織（controlling organization）的區別，即在於這幾項「修

練」的精熟，而這也是學習型組織如此重要的原因（Senge,1990）。本研究之「學習型組織」，係採用Senge（1990）所建立之五項修練向度，包括系統思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景及團隊學習。學習型組織的五項修練如下：

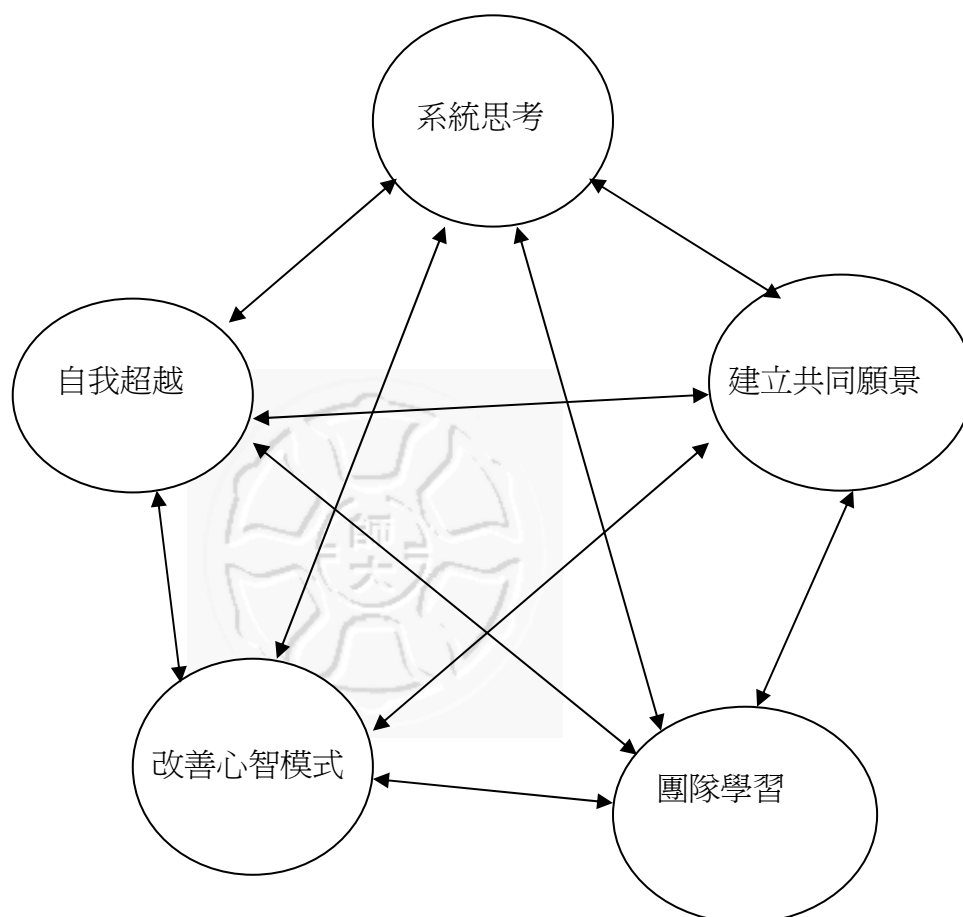


圖 2-6：五項修練關係圖  
資料來源：邱繼智，2007：133

**Senge 的五項修練內容如下：**（郭進隆譯，1998：11）

**1、系統思考（system thinking）：**世界一開始就是整體的，不是將一片片組合在一起。系統的行為不是依賴每一個部份，而是每一個部份如何與其他部份互動。要了解一個系統，必需了解一個部份如何

適合一個更大的系統。所以，對世界的理解需要從廣大時空的範圍來認識，以整體性觀點的思考作為認識問題的基準，要了解不同的事件是彼此互相影響的，並且要察覺事件或問題間微妙的關連，不要被僵化或直線式的思考所限制。

**2、建立共同願景 (building shared vision)：**願景是人們心中一種深受感召的力量，共同願景是「我們希望共同創造什麼」的意象，提供學習型組織的焦點與行動的能量。願景的建立是持續進行的任務，經由不斷的釐清、投入、溝通與承諾而擴散。當談論得愈多，願景就愈明晰，就愈有利於組織的建立。然而，學習型組織的建立並不是去追求飄浮在太空中的願景，是以堅決的願力，不斷檢驗願景及其發展現況的真相。當共同願景整合後，成員將主動而真誠的奉獻與投入，使個人與組織一起成長。

**3、改善心智模式 (improving mental models)：**「心智模式」是根深蒂固於人們心中，影響對於事情的看法及採取行動的假設與成見。不良的心智模式將阻礙學習，因此要拓展自我對事情的認識應轉變舊有的心智模式。把鏡子轉向自己，藉此學習讓內心的圖像顯現，加以嚴格審視。並進行具有學習效果，兼具質疑與表達的交談能力。一方面有效的表達自己的想法，一方面開放心靈容納別人的想法。當個人的心智模式轉變後，組織成員胸懷拓展，面對挫折便能從反省中修正與調整思路，具有應付組織結構性衝突的能力。

**4、自我超越 (personal mastery)：**自我精進是學習不斷的釐清並深化個人的願景，集中能量，培養耐性，並客觀的觀察事實，其意義在於以創造的觀點來面對自己的生活與生命。高度自我精進的人認為願景是使人向前的驅力，所以永不停止學習。而組織的學習意願及能力植基於個別成員的學習意願及能力，組織各層次的成員學習自我

精進，才能建立學習型組織，所以，組織必須具有明確而清晰的願景，才能使組織中的個人具有創造力及實踐的動能，將自我精進視為一種過程，一種終身的修練。

**5、團隊學習 (team learning)：**團隊是成員高度默契的組合，團隊學習則是發展團隊成員整體搭配與實踐共享願景的過程。團隊學習的修練從「深度匯談」(dialogue)開始，團隊學習的修練必須經於運用深度匯談與討論，這是兩種不同的團隊交談方式，深度匯談是自由和有創造性的探究複雜而重要議題，先暫停個人的主觀思想，彼此用心聆聽。討論則是提出不同的看法並加以辯護。深度匯談與討論基本上是可以互補的，但是多數團隊缺乏及妥善運用這兩項交談技巧的能力。團隊學習的對話，使組織成員正視思維的障礙，學習找出有礙於學習的互動模式，並學習容納不同的意見，面對事實，發展更高層的共識。團隊學習之所以重要，因為再現代組織中，學習的基本單位是團隊而不是個人。在組織內，團隊學習應做到下列三點：

- (1) 當出現需要深思的複雜問題時，團隊須學習萃取出高於個人智力的團隊智力。
- (2) 需具有創新、協調一致的行動。
- (3) 透過廣為教導團隊的學習方法和技巧，不斷培養其他的學習團隊。

### **參、學習型組織理論的基礎**

影響學習型組織理論的因素來自很多方面，因而其基礎相當廣泛。例如：管理學方面有一長串的管理新知發展和管理工具應用，如全面品質管理就是一個重要的領域，和學習型組織理論有互動之關係；還有從人力資源的角度來看，認為學習型組織理論乃是人力資源

發展與整合的願景。因此，在此就組織學習、全面品質管理、人力資源發展、系統動力科學等與學習型組織的相關基礎一併加以分析。

一、「組織學習」可說是普遍注重的中心概念。阿吉瑞斯與謝恩就是討論這項主題的先驅，所以學習型組織的理論可以追溯到當時他倆所提的雙環學習與單環學習的概念，以及個人學習和組織變遷的討論。

二、單環學習與雙環學習的重點啟示。舉實例說，單環學習也就是自然反應的行為，例如當股票下跌就馬上做什麼；但如果是雙環學習，則要探討市場上股票為什麼下跌，發展新的途徑來分析問題並解決問題。

三、全面品質管理、學習型組織、組織學習文化、人力資源發展有沒有共同的理念基礎，很多人對此深感興趣也進行探討。學習型組織則還在演化過程，並伴隨很多研究與理論推展的努力。因此要達到成功的重要關鍵還必須要轉化組織文化，而且更要有促進此一轉變的新途徑，無疑的那就是人力資源發展。學習型組織的倡導也收到很好的成效，例如福特(Ford)、戴維森(Harley Davidson)、米勒(Herman Miller)、聯邦快遞(Federal Express)、等企業都可證明，聖吉的組織學習中心(Center for Organizational Learning 提供了不少貢獻。

四、學習方案可以是合作無間，來強調團隊合作、系統取向、適應環境、以及組織之學習能力。有許多的文獻，包含實證研究、實務界個案、理論模式、管理與企業索引都有探討。

五、系統思考與統合則是核心基礎所在。系統思考的工具包括腦力激盪、動力思考、結構考量、電腦協助等，且不斷進行研究與理論的探討，以確保概念性學習之真正進行。因應必須重新加以整合，才有力量走向完整的生活，其中有三個原則：1、強調整體、2、自我的社群本質、3、語言的生命力。用此來催化，相信運作會相當順暢。系統

思考也可以透過網路來尋求資源。

六、組織領導與學習文化乃是學習型組織的基礎。當今領導者的新任務就是學習型組織，並且培養新技能成為設計者、教師與管理者，並從建立願景、顯露與測試心智模式以至於系統思考。當重新省察學習型組織的本質時，就會發現系統取向、團隊學習、共同願景於建立學習型組織是相當重要的要素，唯有在文化上不斷再反省，才能確保持續的學習。將領導與學習文化做好整合，就是以原則為中心的領導。

#### 肆、學習型組織理論的實踐

學習型組織理論的實踐分為二，其一為選擇實踐的情境，其二為探究實踐的重點。

##### 一、實踐的情境：（楊國德，1999：64）

第一是政府的公部門組織應起帶頭作用，擺脫過去因循苟且的陋習，全力投注於組織的更新，以及公務人力素質的全面提升。其次，矯正機構是專業改自的部門，本身必須勇於應變創新，使服務的對象不僅能夠適應社會環境，更希望可以創建嶄新的未來。第三、家庭是影響學習最重要的組織，無論如何一定要重新展現其活力。第四、社區的良好發展是提升全民生活品質的關鍵，因此創建社區學習型組織並激發其潛能，成為大家必須戮力以赴的使命。第五、企業是現代社會保障民生樂利的源泉，必須盡力維護其永續的繁榮發展。第六、學校有無可迴避的學習責任，積極面是成為典範，消極而至少不能再被戲稱是永遠不知改變的場所。

##### 二、實踐重點

在實踐的重點上必須把握下面幾項：

（一）、加強團隊合作及學習文化的建立。不可將目光局限於個人的學習，組織學習才是重點；沒有學習的人，一定無法建立學習型組

織，但只有個人學習沒有組織學習更是枉然。

(二)、加強學習社群的機智與決心，以鼓舞推展學習型組織的活力。

必須運用的策略包括：致力於宣導終生學習社會的理念，以激發所有組織的認同，逐步建立正確的觀念，並形成共識。

(三)、繼續不斷的創新與發展實踐經驗。學習型組織一定要重視改進、不斷的實驗、尋求設計新的行動方案、成員中寧有爭論也不沉默、且鼓勵質疑並發現矛盾、以及視策略性的改變為學習必經之路。

(四)、掌握系統思考，前瞻成長與極限平衡。大家都知道槓桿點的重要，但找尋槓桿點不是靠蠻力或求快速變革，需要學習與確認如何面對既有的限制，以期持續改變追求成長。

(五)、研究與學習必須通力合作，以發表為吸收的利器。目前學習型組織的研究與實踐人員不斷的出版相關的書籍與文獻資料，運用網際網路建立網站提供資訊與交流，成立研究團隊與推動組織加強資源整合，這是非常好的現象，對促進學習型組織理論與實踐的發展很有幫助。

綜合上述，現在是一個團隊競爭的時代，除了仰賴優秀的個人外，最重要的是透過團隊合作的學習型組織，鼓勵終身學習來發揮潛能，提高績效以開創美好的未來。在未來的網路社會中，學習型組織相信也將扮演相當重要的角色。所以，從網路學習與網路組織的發展趨勢來說，學習型組織的理論會有更多研究與實踐的空間，以便透過各種聯網服務，接觸各種各類的資源與實踐機會。

## 第四節 學習型組織理論的發展

### 壹、學習型組織理論發展過程

提到學習型組織，大家都知道彼得·聖吉（Peter M.Senge）這個

學習型組織研究團隊，先說明其發展過程，再討論其發展脈絡。到目前為止，聖吉他們主要的三本書，是一九九〇年的第五項修練，一九九四年的實踐篇，一九九九年的變遷的舞步。只有第一本是自己的作品，其他兩本都是集體創作。

回到一九七〇年代初，聖吉在麻省理工學院史隆管理學院的系統動力學的研究生，當時學院重點在探究所有稱為「系統」的實體，那是代表具有一致性的行為型態。到一九七〇年代中期，聖吉和基佛（Charles Kiefer）吉福利茲（Robert Fritz）一起參與新顧問業工作，運用系統動力學於企業上，強調結合系統思考自我覺知技術及組織變革的取向。到一九八〇年代中期，公司又開發一套可以複製的系統原形圖，探討企業普遍存在的因果模型。同時聖吉已轉入MIT（麻省理工學院）任教，開始有了研究團隊，體認到經驗裡的那個共同源頭就是組織學習角色；不管是個人或是組織，唯有不斷的開發能力，才能使企業或組織達到所要獲得的成效。很明顯的，為了使組織的實務能有效改善，管理人員必須將各種終身學習與實踐的原理，落實到每天的工作上。這些修練與原則，已成功的用於實務上，發展為理論、工具與方法，實際運用於個人、小組與團隊的學習中，這就是聖吉歸納的五項修練。聖吉所以稱系統思考為第五項修練，就是強調要了解一個組織的系統，以便管理人員能有效的整合，這些新的學習實務，幫助改善做事的方法。「第五項修練」出版後，很快成為暢銷書，因為是第一次有管理書籍讓人覺得似乎有效，對企業有實際用途。

同時，聖吉又與一些同事，進一步深入試驗與研究學習型組織的概念。一九九一年麻省理工學院的「組織學習中心」正式掛牌，以聖吉為中心主任。經過五年二十個企業的實驗，將學習型組織加以實踐，獲得可觀的成績。一九九四年出版實踐篇，清楚的描述如何開始



實踐所有學習型組織的修練與原則。讓五項修練不再只是個人的理論，而是整個實務群所獲得的經驗與反應。實踐篇收集很多導引、練習、故事與短文等，目的都是在幫助人們進行修練，落實在日常生活的不同環境中。該書敘述很多成功故事，但事實上，沒有一個是容易與順利的，這種複雜的問題需要更深的思考，因此在一九九五年，研究團隊又開始努力思考了解問題所在，工作小組不斷的努力反省，共同思考；聖吉將這些成果帶給實踐篇的作者們看，大家一起評判擴充，最後終於完成「變遷的舞步」。

## 貳、學習型組織理論的發展脈絡

聖吉研究團隊規劃下一本書是教育的實踐篇，然後還要進行國際實踐篇或跳到其他科技領域合作的實踐，以運用學習型組織從事更高層創新的可能性。在這三十年當中，從管理學、組織學習、人力資源發展等領域，也有人提出其學習型組織的理論架構。在此以三種不同取向的發展架構來說明，以了解可能的發展趨勢。這三種趨勢的代表人物是一、聖吉；二、瓦金斯與馬席克（Watkins & Marsick 1993）；三、貝克哈德和普利特查得（R.Beckhard and W. Pritchard）（楊國德，1999：56）比較本研究彙整如表2-9：

表 2-9 三人觀點比較表

編號	項目	聖吉	瓦金斯與馬席克 (Watkins & Marsick)	貝克哈德和普利特查得 (R.Beckhard and W. Pritchard)
1	工具	五項修練	六項行動說	診斷
2	訓練	規劃亦學習— 心智模式，運用 電腦模擬學習 與工作	行動科技，建構有 效的團隊學習	加強投資管理與發 展，重視學習課程
3	評量	無	七個C	從技術到策略
4	技術支持	促進對話	促進學習，激發描 繪未來	促進整合與變革計畫 的綜合效果
5	表揚與認可	自我超越的誘 因及領導，	提供學習誘因，表 揚創新與冒險。	給予成效與改進學習 的獎勵。
6	溝通與資訊	回饋過程	回饋過程	確認合適的回饋資訊 以供學習。
7	人力資源	強調管理者要 學習。	主要責任在建立 學習型組織	強調組織發展，獎勵有 達成個人目標結果者。
8	管理	重視內外在大改 變的勢力，設計 學習過程。	運用作業、企業問 題與經驗作為個 人、團隊與組織的 學習機會。	學習與增進品質的表 現一樣重要。

資料來源：楊國德，1999：56

由此可見，學習型組織理論將因吸收越來越多的新思想與架構，而越見蓬勃發展。其中有繼承也有取代，在百家爭鳴、互較短長，以及去蕪存精的過程後，繼續給予學習型組織理論更大規模與深遠的影響。

## 第三章 我國教師組織之結構與運作

教師長期被歸入所謂的軍公教人員，直到「教師法」正式公佈，教師會的成立才有法源基礎，教師組織始取得合法地位。本章主要蒐集彙整並探討教師組織之發展歷程。

### 第一節 我國教師組織的歷史沿革

#### 壹、我國教師組織發展背景

1987年以前、雖然存在著教師組織有台灣省教育會、中華民國全國教育會、但受限於「師範教育」是一種「精神國防」非真正的民主政治，教育採中央集權制，沒有真正發揮教師組織的功能，對教師及教師會採取控制手段，不惜犧牲專業自主性的意識型態。

因為長久以來教師習慣聽命於行政命令，雖然有時不滿但又不敢反抗，加上教師的神聖地位，職業聲望在「萬般接下品，唯有讀書高」的影響下，地位都比先進國家來得高。隨著1987年戒嚴廢除以後，台灣正式進入民主發展階段，中央集權的教育制度受到挑戰，教師為自己爭取專業決策的自主權。1989年在「教師人權促進會」領導下，在教改的浪潮中，大唱激進手段，由於教師長久受到傳統的形象的束縛，加上當時教師的神聖的地位，一時間無法得到多數教師的共鳴；直到1994年「四二零教育改革運動聯盟」，以及1995年教師法的正式公佈，教師組織終於取得合法地位。（楊深坑，2003：87）

我國教師專業組織的設立，可追溯至清末。清政府有鑑於教育事務，若沒有得到民間的支持，發展上是有困難的，於是在光緒卅二年（西元1906年）公佈「教育會章程」，此章程共十五條，作為成立教育會的依據。教育會章程明示，其宗旨是「輔助教育行政，圖教育

的普及」，並提供改進教育的政策或方案，以及舉辦教育事業。自從「教育會章程」公佈後，各地紛紛成立教育會，當時的成員範圍較廣，包括教育行政人員、學校教職員及社教人員。宣統三年設立「中央教育會」，中央教育會即為我國全國性教師組織之開端。1912年9月6日教育部公佈「教育會法規」十三條，1915年4月於天津召開第一次全國教育會聯合會，1926年11月15日於上海舉行最後一次的集會，從此全國教育聯合會即告終結。而國民政府公佈「教育會法」，使我國教師組織在1931年終於有了法定的地位，依據該法規定，教育會分區、縣（市）、省（市）教育會三級，但並未設全國性教育會。

1943年修正「教育會法」，該法第一條規定「教育會以研究教育事業、發展地方教育，並協助政府推行教育政令」為宗旨；台灣光復後，1946年「台灣省教育會」依據「教育會法」在台北市成立。隨著台北市與高雄市分別改制為院轄市，台北市教育會與高雄市教育會於1967年及1979年依序成立，目的是從事教育研究、服務教育人員。

1985年「教育會法」再次修正通過，將原先須有七個省市教育會以上發起，才能籌組全國教育會的規定，修正為三個以上即可籌組全國教育會，這期間經由關心教育人士積極運作，並於1987年由台灣省聯合台北市、高雄市的教育會共同發起籌畫的「中華民國全國教育會」正式成立，雖然「中華民國全國教育會」成立，基於當時的教師組織職權不足，沒有能力充分表達教師本身的聲音，故無法得到所有教師們的支持；因此，部分教師為了有對外發聲的管道，另籌組「教師人權促進會」，主要的宗旨在關懷教師的人權問題，專業自主權、整體的教育品質包含學生受教權，並推動教育改革。接著「教師人權促進會」於1989年向內政部立案為社團法人，並積極推動教師工會的籌組。

隨著社會的民主化、多元化的來臨，教師組織也起了重大的轉

變；1995年「教師法」公佈施行，更給了教師力量，教師有了自己的團體，教師團體並取得法定的地位。依據教師法第廿六條規定：「教師組織分為三級：在學校為學校教師會；在直轄市及縣（市）為地方教師會；在中央為「全國教師會」。各學校教師會一時之間，如雨後春筍般的成立，各地方也陸續成立地方教師會，「全國教師會」於1999年2月1日在台北市也正式成立。全國教師會是各地方教師組織的集合，不管在法令依據上或實際上都代表大多數老師的心聲，是教師們對外的窗口，更代表了教師的自覺自主時代的來臨，更是我國教師們的重要組織。如表3-1是我國教師組織的演變：（朱輝章，1998：77）

表 3-1 我國教師組織之演進表

時 間	成 立 組 織	依 據 法 令
宣統三年	成立中央教育會	教育會章程
民國35年	成立台灣省教育會	教育會法
民國56年	成立台北市教育會	教育會法
民國68年	成立高雄市教育會	教育會法
民國76年	成立中華民國全國教育會	教育會法
民國76年	成立教師人權促進會	人民團體法
民國85年	成立高雄市教師會、等	教師法
民國88年	成立全國教師會	教師法
民國92年	全國教師工會	尚無依據法令

資料來源：朱輝章，1998：77。

## 貳、我國教師組織專業權運作策略

### 一、我國教師專業的認定

#### （一）專業（Profession）

所謂「專業」，各學者研究的背景與角度不同，看法也略有所差異：

（1）、「專業」一詞指具備高度之能以及其他特性，有別於指按照

立歸而無須高度學理及特殊訓練的「職業」(Occupation)或「行業」(trade)而言。

(2)、「專業」應具備專門的學識能力、服務奉獻的精神、高度的自主權及職業倫理道德的規範。

(3)、「專業」應指職前經過長期的訓練，將所獲得的專門知識和能力發揮於工作生涯中，不斷學習進修與研究，結合相同領域的成員發展共同的價值觀與信念，組成專業的組織團體，服務社會，尋求社會的肯定與認可(何富財，2004：78)。

真正專家須具備大量知識，在學科領域內要時時求新。專家必須擁有系統化知識，具備問題解決的能力，批判思考能力，對他們的工作全新全意的投入，擁有專業自主權和良好的生涯規劃能力。

律師，醫師，和工程師一般人都視為典型的專業人員，對於所言、所行多予以肯定；但是，對於教師、護士和社工人員，社會學者Etzioni等人分析，將之歸類為「半專業人員」(semi-profession)的水準，此乃值得身為教師的我們省思的地方。而教師要勝任教學工作必須不斷自我充實與反省，期望與社會同步成長。因此在社會變遷下教師專業角色的轉變，除扮演教學、訓育、輔導和行政層面外，同時扮演者課程設計者、專業發展者和主動研究者。

總之，社會面臨新世紀的變遷，教育的改革必以擴展與深化教師專業素質為優先考量。「教師法」將教師視為專業人員，擁有專業自主與不斷發展是必要條件。

## 二、教師組織專業權運作之策略

教師組織要達成其目標，壯大其發展，需要整體組織內外的配合，通常會採取對組織最有利的運作方式，來達到組織的目標，維持其繼續生存空間。以下是運作方式：

### (一)、集體談判

集體談判 (collective bargaining) 又稱集體協商，該名詞原為美國勞工界所用，後被AFT借用。所謂集體談判指教師組織與主管教育行政機關，就共同關切之事務進行協商，並以書面協議的方式，作為共同信守之行為規範。(楊深坑，2003：89) 現以美國教師組織運用方式為例，分成以下步驟：集體談判的準備→談判單位的認可與確定→談判小組的組成→最初談判順序和適當策略→達成初步協議→協議的確認與契約簽訂。對我國教師而言，似乎比較少採取集體協商方式，主要原因是教師們，個性含蓄內向，多一事不如少一事，盡量不要拋頭露面，更別談集體協商。若能透過集體協商，教師組織可以爭取到工作環境的改善與薪資待遇的保障，對於公立學校的教育經費和管理也可能受到影響。

### (二)、罷教 (爭議行動)

勞資爭議中，由於資源不均等，勞方往往居於弱勢者。而爭議行動是受雇者用以平衡雙方資源的後盾。就教師而言，所謂爭議行動即罷教，而在日本或英國，曾經有罷教行動，也替教師們爭取不少權益。但由於罷教會對社會產生不良的影響，不僅浪費財力，也浪費人力，更會危害到學生的受教權，家長的不諒解；因此世界上大多數國家，基於社會的安寧，都禁止教師採用罷教權。就我國目前法律而言，教師並未擁有罷教權，更不可能實行罷教活動。

### (三)、政治行動

教師組織透過政治手段以達成其目的之方式，主要有以下幾種方式：1、政治結盟 (ally)：即是以結盟的方式，加入其它組織，以爭取其他組織的協助，或是與其他的工會或黨合作，以達成彼此的目的。2、遊說 (lobbying)：遊說是政治運作中一個相當普遍的現象，

以國會聽證（Congress Hearing）的方式來說服政黨或議員支持其立場。訂定有利於該組織的法案，或阻止不利於該組織的法案的通過；。

3、應用傳播媒體宣傳（broadcast）：利用當地電台或地方性報紙，以新聞事件的文稿來達成其宣傳的目的。4、參與選舉（election）：一種是遴選教育人員的代表參與民意代表選舉；一種是以政治獻金並動員人力、物力來為支持該組織立場的候選人。5、遊行、示威、請願等群眾運動

#### （四）、制裁行動

制裁行動指教師組織對於未能答應其需求的機關或地方，所採取的消極抵制策略，換言之，是一種消極的、不合作的態度對抗措施。我國教師組織，基於道德與教師的觀念，很少採取制裁行動，幾乎可說是沒有過。表3-2是各學者對教師會之運作策略研究的分類：

表 3-2 學者對教師會之運作策略研究的分類表

研究者	研究方法	研究對象	運作策略的分類
彭富源 (1997)	文獻探討 晤談法	台北市兩所公立 小學已加入該校 教師會之教師	集體協商、 問題解決
許建雄 (1997)	文獻探討	高雄市已成立學 校教師會之公立 小學	戰將型、調整型、 襁褓型、連體型、 驚蟄型、沙漠型
許智傑 (1997)	文獻探討	已成立學校教師 會之公立小學	理性問政、 工會取向、 為反對而反對
高義展 (1998)	問卷調查法	高雄市已加入學 校教師會之小學 教師	理性問政、 集體爭議、 尋求聯盟

資料來源：林淑華，1999：46

由以上敘述教師組織運作策略，就目前台灣地區教師組織發展狀況觀之，由於全國教師會有關遊戲規則尚未制度化，加上相關法令的



限制及一般教師對教師組織的冷漠，所以目前教師會的運作以有限的集體協商與遊說的政治行動為主，至於罷教與制裁活動，完全無法發揮。

### 三、我國教師組織專業權運作之探討

我國教師組織的專業權威及其運作，受限於主、客觀因素的影響，因此與各國相比，實難有令人欣慰之成效。不過在有心人士的努力下，亦有一些成果如下：

#### (一)、推派代表參與教評會

教師法第十一條明文規定：「高級中等學校以下學校教師之聘任，分初聘、續聘與長期聘任，經教師評審委員會審查通過後由校長聘任之...」。此外，「高級中學以下學校教師評審委員會設置辦法」第三條「... 教師代表應包含教師會代表至少一人，但未成立教師會者，不在此限。」由此可見，教師之聘任權已不再由校長一權獨攬，而是由教評會的教師審查通過後，再由校長聘任。因此，校長處於被動接受的態度，故教師會推派代表參與教師甄選工作，具有一定的效果。

#### (二)、推派代表參與校長的遴選

依「國民教育法」第九條規定國民中小學校長之遴聘，由主管機關組織遴選委員會遴選之，遴選委員會包括教師會代表。以台北縣為例，遴選委員會教師會代表有兩位，可見教師會在校長遴選過程中仍有相當影響力。

#### (三)、參與校內各項事務決策及規劃

目前教師會在參與校內的各項決策的內容，參與如下：

- 1.向地方政府爭取教育經費的補助。
- 2.參與聘約準則的訂定。

3.參與各項決策，內容包括：訂定代課教師選聘流程及原則、爭取學生活動費使用透明化、訂定教師職務分配的原則等。針對學校應興應革事項，提出建議，教師如發現教學設備不足、工作環境不佳或其他需加以改進的地方，可直接向教師會反應，透過教師會的集體力量，與學校溝通，並敦促學校行政改進。

#### **(四)、舉辦教師進修活動，提昇教師專業知能**

教育行政機構或學校經常舉辦各種進修或研習活動，有時候課程不一定滿足教師之需求與意願，教師會可依照教師真正的需求，規劃進修活動以增進專業知能。

#### **(五)、維護或爭取教師權益、教師申訴案件的處理**

當教師之權益受損時，可請求教師會的協助，並透過教師會的力量向地方政府爭取或申訴。

#### **(六)、提供其他服務**

例如舉辦聯誼活動、成立教師社團、提供教師法律諮詢、旅遊諮詢服務、特約購物優惠等。

### **參、教師組織的定位**

#### **一、各國對教師的法律定位認定**

教師從法律的觀點來看，實具有幾種不同的地位。不只公立學校教師與私立學校教師在法律地位上有所不同，而大專院校教師與中小學或幼稚園教師，亦有其差別。因此，應從教師之不同身分來探討，教師的法律地位：

##### **(一)、教師和一般人民享有相同權利**

德國基本法第九條第一項規定的結社自由，就是保障「為了共同目的之達成，在私的領域內與他人聯合之權。」此種基本權利全體德國人均能享有，教師當然也享有。美國憲法修正條文第一條及日本憲

法第二十一條等有關結社自由之規定，均保障教師的結社自由權。我國憲法第十四條亦有相關規定：人民有集會及結社之自由。而人民團體法，除政黨因採報備制外，對於人民團體之設立，及其他人民團體均採許可制，未經許可設立者，主管機關得限期解散，不解散者得處以罰鍰甚至刑罰（周志宏，2003：102）。

## （二）、具有專門職業之教師

教師享有一般人民之地位外，且同時具有教育領域中的專門職業人員之地位。在一九六六年 UNESCO 所決議採納的「關於教師地位之建議」中，曾特別指出教師之專門職業性，認為：「教育應該被視為是一種專門職業(teaching should be regarded as a profession)，它是一種公共服務的型態，那需要教師的專業知識及特殊技能，並且需要經過一段持續性的努力研究，才能獲得並維持的；同時需要從事教育工作者，對學童的教育及福祉的一種個人及團體的責任感。」

以日本來說，依學校教育法的規定，教師的職責就是職司兒童及學校的教育工作，主要職務就是從事教育活動。為了確保其專門職業的特性，教職員必須具備有「教育職員免許法」所規定之免許狀。若要成為合格小學校、中學校、高等學校與盲、聾、養護學校或幼稚園之教師者，皆應具有依教職員免許法所授與的各種免許狀(資格證書)。因此可知，日本也肯定各級學校教師乃是一種專門職業人員，必需具有一定之專門職業能力。在美國各州則有不一樣之規定，對於想在學校中任教之人，大都會依各州法律之規定，規定其必須要取得該州或其他州之合格教師證書(certification)，來保證其具備有教師之基本資格及職業上的條件(professional preparation)。一般而言，各州對於教師證書之取得均有一定之規定。包括：(1)大學畢業之學位；(2)取得最起碼的各種課程學分；(3)為美國公民；(4)符合一定年齡；(5)

具備良好的個人品德；(6)通過教師資格考試。由此可知，美國亦要求教師必須具備一定資格與專業能力，將教師視為一種專門職業。

我國對教師在法律上是否被認為是專門職業人員，似仍有疑義。雖然教師從其工作性質與資格要求來看，和各先進國家雷同，都要求其具備一定資格和專業能力，應肯定教師為教育的專門職業人員。目前中、小學教師的資格，要求要具備有師範院校或大學院校教育系所畢業之學歷，或大學及獨立學院畢業，並曾修習規定之教育學程學分者，且經過教師實習及教師甄試合格，才能成為學校教師。和日本、美國之規定相同，教師卻不能被視為專門職業團體，僅是法律設立之特殊教育團體。

### (三)、教師被視為勞動者

教師是否應被視為勞動者，一直是一個爭議之問題。在德國，公立學校中之專業教師大都是公務員，乃是處於一種「雇員關係」，教師之法律地位和其學校間之法律關係，是依照一般勞動法令以及聯邦雇員團體協約的規定來加以規範。與雇員的勤務關係，是經由契約來規範，對於教師之法律關係應以書面締結之。在德國基本法第九條第三項所明文保障之「團結自由」(Koalitionsfreiheit)，主要是指為維持或促進勞動或經濟條件而形成結社之自由，而且一般工會或職業團體的組成，團體協約制度(Tarifvertragsystem)以及罷工權(streikrecht)，都可包含於此一權利之中，德國的公務員基於此一團結自由，可以依法組織「德國公務員工會」而此等權利同時存在於教師。教師亦能參加工會，例如：「德國總工會」(DGB)下的「教育與學術工會」(Der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, GEW)，且委託此等團體代表其利益。因此可見，德國縱使是視教師為公務員，事實上也有勞動者之性質，得組織工會。

日本教師普遍也被認為是以其勞動力換取薪資來維持生活之人。日本無論國、公、私立學校之教師，均視為勞動者，應受日本憲法第二十八條的保障。因此，國、公、私立學校的教師，均應享有勞動權。有關於日本國、公立學校教師的團結權，在日本國家公務員法、地方公務員法及教育公務員特例法都設有特別的規定。地方公務員法第五十一條第一項，且將公務員於機關中所組織的「職員團體」定義成為：「係職員以維持或改善勤務條件為目的所組織的團體或其聯合體。」由此可知，日本國、公立學校教師雖然為特殊的教務公務員，仍具有團結權，可組織與勞動組合相當之「職員團體」，來維護並改善教師之工作條件。

美國教師，無論是在職公立學校或私立學校之教師，在其與學校間之僱傭關係下，都具有勞動者之性質。因為教師兼有勞動者之身分，原本就可以享有勞動三權的。對公立學校教師而言，因為兼具有公務雇員之身分，其加入工會的憲法權利，要一直等到 1960 年代才完全獲得肯定與確立。美國法院也曾在判例上承認了「個人去組織和參加工會的權利，是受憲法修正條文第一條所保障的。」且在若干其他案件中，曾宣告限制公務雇員成為工會會員之法律無效。這些都確立美國公立學校教師的團結權，及其組織工會之權利，逐漸獲得承認和保障。

我國公立大專院校及中等學校教師的任用，係採聘任制。以前國民小學之教師，則係由教育行政機關派任。教師法制定後，各級學校教師均改採聘任制，惟不論派任或聘任，本質上都要和私立學校相同，相對於雇主(學校)來說，係居於「從屬關係」，是受僱從事於一定之工作(教學)，獲取報酬之人，則具有「勞動者」之性質。雖然，我國教師依據勞動基準法第二條之定義，也可認為是「受僱主雇用從事

工作獲致工資」的勞工，但依現行勞工法令的規定，教師既不在勞動基準法適用之範圍內，也不能依工會法之規定組織工會。因為，我國工會法第四條有規定：「各級政府行政及教育事業、軍火工業之員工，不得組織工會。」依目前各國之立法趨勢，已經很少有限制人民組織工會者，例如前述德、日、美等國亦都承認公、私立學校教師有團結權，可以組織勞動團體(工會)；我國工會法有此種限制組織工會之規定，實在與時代不相符合，應給予以修正，使公、私立學校教師都得以組織工會，來維持並改善其勞動或勤務條件，以保障教師應有基本權益。

#### (四)、教師被視為公務員

公立學校教師，各國大多認為是屬於國家或地方自治團體的公務員。例如：日本國、公立學校教師依據教育公務員特例法第三條的規定，具有國家公務員與地方公務員的身分。美國私立學校教師與作為聘任機關之學校之間，雖屬一種僱傭契約的法律關係，但是公立學校教師在法律上認定為各州之「公務雇員」(public employee)，必須受各州有關公務雇員之法律的規範。德國公立學校之教師，主要係屬於各邦之公務員，但有關公立學校教師的公務員關係之法律基礎，則大都規定在聯邦制定之「公務員大綱法」(Beamtenrechtsrahmengesetz)中，此規定對於各邦教師均有其拘束力。

我國公立學校教師的法律地位，一直以來未明確規定。以前一般論述之中，皆泛稱教師為公教人員，但卻未指明係屬何種法令上之公務員，致未予教師明確之定位，但以公務人員法令來規範教師。有關教師之任用，係規定在教育人員任用條例內，而其他有關教師之法令，亦多傾向於將公務員和教育人員分開，用不同之法律制度加以規範。如此看來，公立學校教師即有可能與司法人員類似，可能變成為

獨立於一般公務員體系之外的「特殊公務員」，而統稱「教育人員」，而其中包括教師與教育行政人員。

## 二、我國教師組織的定位

### (一)、從法律上的定位：為人民團體、職業團體、社團法人

#### 1、憲法規範下的教師組織定位

教師會是依據「教師法」而組成的教師職業團體，「教師法」總共有十章三十九條；第一章總則，其目的在明定教師權利與義務，保障教師工作與生活，以提昇教師專業地位。此外，對於教師資格的檢定與審定、聘任、權利義務、待遇、進修與研究、退休、撫恤、離職、資遣、保險、教師組織、申訴及訴訟等也一併規定。對象是公立及已立案之私立學校專任教師，第八章更明定教師組織意義，准許教師成立教師會。教師會成立的法源依據有四：憲法、教師法、及教師法施行細則、人民團體法分述如下：

《中華民國憲法》第十四條規定：「人民有集會及結社之自由」。憲法第三條又規定，凡具有中華民國國籍者為中華民國國民。中華民國教師屬於中華民國國民，其集會與結社的自由當然受到憲法的保障。組織教師團體的權利，既然受到憲法所保障，教師組織的成立也是得以憲法為最根本法源，所以說中華民國憲法是教師會得以成立的最根本之法源依據。

#### 2、教師法規範下的教師組織定位

《教師法》第廿六條規定：「教師組織分為三級：在學校為學校教師會；在直轄市及縣(市)為地方教師會；在中央為全國教師會。學校班級數少於廿班時，得跨區(鄉、鎮)合併成立學校教師會。各級教師組織之設立，應依人民團體法規定向該管主管機關申請報備、立案。地方教師會須有行政區內半數以上學校教師會加入，始得設立。全國

教師會須有半數以上之地方教師會加入，始得成立。」此條文明白規定，教師得以成立教師組織，定名為『教師會』，並分為三個層級。因此，教師會可說是一個由下而上依序成立的組織，學校教師會是地方教師會的基礎，而地方教師會是全國教師會的根源，三層教師組織是有連帶關係。

《教師法》第二十七條規定：「各級教師組織基本任務如下：1. 維護教師尊嚴與教師專業自主權。2. 與各級機關協議教師聘約及聘約準則。3. 研究並協助解決各項教育問題。4. 監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。5. 派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。6. 制定教師自律公約。」本條文說明各級教師會的基本任務。教師法之公佈施行，教師成立教師會有其的正當性與合法性，更確立了三級教師會的組織架構與基本任務。因此，各級教師會成立的主要依據當然是教師法，教師法規範了教師組織為專業團體。

《教師法》第二十八條規定：「學校不得以不參加教師組織或不擔任教師組織職務為教師聘任之條件。學校不得因教師擔任教師組織職務或參與活動，拒絕聘用或解聘及其他不利之待遇。」這條文是保障教師參加教師組織的權利。

《教師法施行細則》教師法施行細則第二十五條：「本法第二十六條第一項所稱學校教師會、地方教師會、全國教師會，其定義如下：學校教師會：係指各級學校專任教師所組成之職業團體。地方教師會：係指於直轄市、縣（市）區域內以學校教師會為會員所組成之職業團體。全國教師會：係指由各地方教師會為會員所組成之職業團體。」教師法施行細則第二十五條至二十九條，是補充教師法不足之處，對於各級教師會的定義、標準、名稱等有更詳細的規定，使得各級教師



會的組織有明確的法令規範；清楚的規範教師組織為職業團體。

### 3、人民團體法規範下的教師組織定位

茲將教師會與人民團體法之關係，探討如下：

(1)、教師組織屬於職業團體：教師法施行細則第二十五條：「... 學校教師會：係指各級學校專任教師所組成之職業團體。...」，可見「學校教師會」的定位為人民團體之職業團體。

(2)、教師會是採報備立案制：人民團體法第十條規定：「人民團體應於成立大會後三十日內檢具章程、會員名冊、選任職員簡歷冊，報請主管機關核准立案，併發給立案證書及圖記。」可見，教師會是採報備立案制，有別於一般團體採核准立案制。

(3)、教師會成立流程較簡化：依據《人民團體法》第九條規定：「人民團體經許可設立後，應召開發起人會議，推選籌備委員，組織籌備會，籌備完成後，召開成立大會。籌備會會議及成立大會，均應通知主管機關，主管機關得派員列席。」、第十一條規定：「人民團體經主管機關核准後，得依法向該主管地方法院辦理法人登記，並於完成法人登記後三十日內，將登記證書影本送主管機關備查」。可見教師會和一般的人民團體相比，成立過程簡單。依據教師法第二十六條的定：「各級教師組織之設立，應依人民團體法規定向該主管機關申請報備、立案。」因此，教師會的設立手續與規程擬定、會員職員與理監事組織、會議之召開與決議、經費來源與會計、監督等，軍需依人民團體法的規定。因此，人民團體法可說是各級教師會設立及運作的依據。

#### (二)、從組織上的定位：教師會獨立於學校行政體系之外

教師會依「人團法」之規定而成立，自應受主管機關的管轄，故乃獨立於學校行政體系之外，自然不受其指揮與監督。

(三)、從功能上的定位：教師會具有保障、規範、研究、參與的功能

「教師法」第二十七條規定：「各級教師組織基本任務如下：1.維護教師尊嚴與教師專業自主權。2.與各級機關協議教師聘約及聘約準則。3.研究並協助解決各項教育問題。4.監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。5.派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。6.制定教師自律公約。」由此分析發現，第一、二、四項為保障功能，第三項為研究功能，第五項為參與功能，第六項為規範功能。

(四)、從運作上的定位：自主、自給、自足

教師會是獨立的人民團體，經費的收支與運用依相關法令辦理，依法建立自主性的運作體系，所有運作自給自足。換言之，在不違反法令、章程的情況下，教師會可依法保持獨立自主的地位，並受到相當法令的保障（楊深坑，2003：407）。

由以上敘述，了解教師組織為專業團體、為職業團體、自律團體，其成立流程較簡易，是採報備立案。我國各級教師會的成立是受憲法保障，依據教師法、教師法施行細則、及人民團體法等相關法令而設立，並接受規範之團體。就性質而言，學校教師會是由合格的專任教師所組成的職業團體；依層級而言，學校教師會是最基層的教師組織；其成立門檻是同一學校有三十人以上之合格專任教師（含附設幼稚園），不足三十人得跨校、跨區組成成立聯合教師會。

## 第二節 我國教師組織的功能與特色

### 壹、我國教師組織之任務與功能

所謂組織的「功能」（function）是指組織所能提供的服務，組

織必須提供滿足成員需求的服務，才能獲得成員支持，得到成員的支持，組織也才能發展壯大。

### 一、學者專家對教師組織任務與功能之分析

教師組織之任務與功能，依教師法第二十七條對教師會之基本任務詳加規定，對於三級教師會的基本任務，並未明確，清楚的交代之，各層級教師會的任務與功能，因組織的規模大小及所面對的主管單位不同，其任務與功能亦有所差異。此外，教師會依教師法相繼成立後，學者們對於教師組織的任務與功能，也提出許多不同看法。以下是各學者專家對教師組織任務與功能提出不同的見解，本研究彙整如表 3-3 說明。

表 3-3 國內外研究者對教師組織任務與功能表

編號	學者（年代）	教師組織任務與功能
1	郭昭佑（民85a；民85b）	1、溝通協調的功能；2、教學研究的功能；3、自律的功能；4、服務的功能。
2	劉春榮（民87b）	1、爭取教師權益；2、影響教育決策；3維持教師尊嚴；4、提昇教師專業；5、提供教師服務。
3	張鈿富（民85）	1、傳遞專業新知；2、保障成員基本的工作權；3、提昇成員專業的成長；4、有自治自律的功能。
4	謝文全（民87b）	1、制定公約，約束成員，以發揮自律的專業精神；2、提供進修機會，以提高人員素質；3、從事教育研究以促進教育革新及發展；4、發行刊物，增進人員之溝通；5、為成員舉辦休閒活動，以促進教師身心健康；6、遊說政府立法通過有利教育發展法案；7、利用各種方式為教師謀福利；8、提供法律顧問；9、促進社區與學校相互了解與合作；10、支持教師組織的人競選公職。
5	彭富源（民87）	指出有關教師法第二十七條中的部分條文，並不適用教師會的任務，應該對三個層級的教師會的任務清楚的交代；1、學校教師會、地方教師會、全國教師會有其依據；以利教師會任務的落實與執行。2、監督離職給付、儲金機構之管理、營運、給付事宜；3、參加其他與教師有關之法定組織等任務，作出適當的規範；以利教師會任務的落實。

6	傅瑜雯 (民82)	1、為教師爭取權益，包括合理的薪資待遇，減輕教學負擔，改善工作環境；2、提供各項服務，包括諮詢、接受申訴、提供法律顧問、舉行仲裁等項目；3、提高教師專業水準，如舉辦教師進修活動、出版教育專業刊物、從事教育研究、制定教師公約；4、促進成員溝通與了解；5、影響政府教育政策。
7	陳秀苓 (民83)	把教師組織的功能分為1、提供教師各項服務；2、辦理進修及鼓勵研究；3、為教師爭取福利；4、維護權益；5、團結人員成為壓力團體；6、影響政府的教育政策。
8	吳清山 (民85)	1、代表教師進行集體協議；2、爭取教師權益；3、維護教師專業水準；4、維護教師尊嚴；5、進行教育研究發展。
9	劉春榮 (民85)	1、爭取教師權益；2、影響教育決策；3、維護教師尊嚴；4、提昇教師專業水準；5、提供教師服務。
10	陳文燦 (民86)	1、協助改善教師物質條件、保障教師權益；2、提供談判、交涉、爭議的支持；3、辦理各項進修，以提高成員專業水準；4、參與教育政策的訂定與實施；5、其他專業活動。
11	朱輝章 (民87)	有四種主要功能，二種次要功能，說明如下：1、主要功能：為教師爭取權益、提高教師專業水準、維護教師專業尊嚴、影響政府的教育政策。2、次要功能：提供教師各項服務、促進成員情誼與社會大眾瞭解。
12	蔡文正 (民89)	1、爭取教師權益：教師會為教師爭取減少授課時數、提昇教師待遇及工作條件、保障教師工作權。2、影響教育決策：指教師會運用各種方式，影響改變學校行政單位、教育行政單位之措施或決策，以符合滿足教師的需求。3、維持教師尊嚴：教師會約束成員，訂定自律公約、倫理規範，提昇教師形象與教師的社會地位。4、提昇教師專業：教師會舉辦各種研習、研討會或相關課程，提供教師進修研習的機會，增進教師的專業能力。5、提供教師服務：教師會提供法律諮詢、辦理教師休閒運動等各項服務措施。
13	傑瑟普 (Jessup, 1988)	一是消極地改進不滿意的工作條件；二是積極地爭取成員滿意的福利。

資料來源：本研究

## 二、教師法規定的任務功能

我國教師法，明定各級教師組織的基本任務，使得教師會的基本任務有其法源依據。依《教師法》第二十七條之規定，教師組織的基本任務包括六大項：

- (一) 維護教師專業尊嚴與專業自主權。
- (二) 與各級機關協議教師聘約及聘約準則。
- (三) 研究並協助解決各向教育問題。
- (四) 監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。
- (五) 派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。
- (六) 制定教師自律公約。

## 三、各層級教師組織的任務功能

除我國教師會的法定基本任務外，我國各級教師組織章程中亦有規範該組織的相關規定，茲敘明組織之宗旨與任務如下：

### (一)、全國教師會

依全國教師會章程，全國教師會以增進全國教師之專業知能、提升教育品質、改善教育環境、保障教師之生活及加強國際教師組織聯繫為宗旨。其任務如下：（全國教師會，2005）

1. 維護教師專業尊嚴與專業自主權。
2. 維護學生學習之權益。
3. 依法派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。
4. 依法派出代表監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。
5. 各會員業務之輔導及支援。
6. 教育政策之研究建議與推動立法。
7. 課程、教材、教學方法之研究。
8. 協助教育主管機關建立各項教育規準與指標。

9. 辦理教師專業知能之研習進修。
10. 全國教師聘約準則及團體協約之協議與修正。
11. 教師權益之保障及增進事項。
12. 協助解決各教育主管機關及各會員之問題。
13. 教師工作環境之調查統計與建議事項。
14. 舉辦對教師之福利服務活動。
15. 與國內各機關、團體之溝通、連繫。
16. 與各國教師組織合作與連繫。
17. 訂定全國教師自律公約。
18. 接受會員教師委託，提起團體訴訟。

(二)、地方教師會：以台北縣教師會為例

以台北縣教師會為例，該會宗旨係以維護教師專業尊嚴與專業自主權、維護學生受教權，派代表參與與教師有關之法定組織為主。其任務功能如下：（台北縣教師會，2008）

- 1、維護學生之受教權。
- 2、改善本縣教育環境。
- 3、保障本縣教師權益。
- 4、維護本縣教師之專業尊嚴與專業自主權。
- 5、與主管教育機關協議教師聘約準則。
- 6、研究並協助解決本縣各項教育問題。
- 7、監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。
- 8、派出代表參與本縣教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。
- 9、制定本縣教師自律公約。
- 10、促進本縣教師進修與學術交流，提高教師之專業地位。
- 11、舉辦各項聯誼活動，促進本縣教師之感情交流。

- 12、提供與本縣教師相關之服務。
- 13、促進與各地區教師會之聯繫與合作。
- 14、接受會員教師委託，提起團體訴訟。
- 15、除以上列舉外，與本會精神不相牴觸之事宜。

(三)、學校教師會：以永和市福和國中教師會為例

各學校教師會的任務功能不盡相同，以福和國中教師會為例，該會以提昇教育品質、保障教師權益、提高教師專業地位、反映教師意見為宗旨，其任務功能如下：

- 1、維護本校教師專業自主與專業尊嚴。
- 2、保障本校學生受教權益。
- 3、爭取並保障教師應有權益。
- 4、與學校協議教師聘約之內容。
- 5、研究並協助解決本校各項教育問題。
- 6、依法選派代表參與教師聘任、申訴、校務推展、經費運用、學生管教及其它有關之校內外組織。
- 7、依法擬定本校教師自律公約。
- 8、調解校內教育爭端，保障會員合法權益。
- 9、改善學校教學與輔導環境。
- 10、促進會員進修與聯誼。
- 11、維護其它有關本校教師權益之事項。
- 12、提供本校師生良好的學習環境。

由於我國各級教師會尚屬起步階段，角色尚未具有完全工會或公會性質，有關組織的目標與任務都處於探索時期，仍有許多進步空間，在此情形下，必然對會務人員之工作價值觀與工作滿意情形產生影響。

總之，每個學者都有自己的想法與看法，依本研究看來是以教師

法所賦予的任務與功能為主，引伸出去，不外乎有1、維護及爭取教師合理權益：保障教師工作，代表教師與學校集體協議、參與聘約準則的訂定或教育當局進行對話等；2、維護教師專業自主及提昇專業能力；3、提供教師諮詢服務：提供法律顧問、休閒活動訊息；4、制定教師自律公約；5、參與學校各項法定組織及決策：參與學校行政決策、監督學校校務正常運作；6、聯繫與服務：發行刊物，報導教育消息；提供教師法律上的協助；7、維護學生受教權，教師會應將維護學生受教權，列為優先考量。

## 貳、我國教師組織特色

### 一、成員身分單純，全部都是教師

教師法第八章規定教師組織分為三級：（1）學校教師會：係指各級專任教師所組成之職業團體。（2）地方教師會：係指直轄市、縣（市）區域內以學校教師會為會員所組成之職業團體。（3）全國教師會：係指由各地方教師會為會員所組成之職業團體。由以上敘述可知，教師會的成員身分單純，皆由學校教師所組成。

### 二、兼具專業取向與工會取向

從「教師法」與「中華民國全國教師會」相關規定，即能了解教師會組織的取向為何。「教師法」第二十七條規定，可發現教師組織的基本任務第一、三與六項，屬於專業取向。第二、四、五項則較屬於工會取向。

另外「中華民國全國教師會章程」，（一）維護教師專業尊嚴與專業自主權。（二）維護學生學習之權益。（三）依法派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。（四）依法派出代表監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。（五）各會員會務之輔導與支援。（六）教育政策之研究建議與推動立法。（七）課



程、教材、教學方法之研究。(八)協助教育主管機關建立各項教育歸準與指標。(九)辦理教師專業智能之研習進修。(十)全國教師聘約準則及團體協約之協議與修正。(十一)教師權益之保障及增進事項。(十二)協助解決各教育主管機關及各會員之問題。(十三)教師工作環境之調查統計與建議事項。(十四)舉辦對教師之福利服務活動。(十五)與國內各機關、團體之溝通、連繫。(十六)與各國教師組織合作與聯繫。(十七)訂定全國教師自律公約。其中第一、二、六、七、八、九、十三、十六、十七等屬於專業取向之任務，其餘則屬於工會取向。由此可知教師會兼具專業與工會二者之取向。

### 三、有學校級教師會

依「教師法」第二十六條規定，教師組織分為三級學校教師會、地方教師會、全國教師會，與世界各國比顯得較特殊，如英、美、日等國有三級教師會係指地方、州及全國，只有我國有學校教師會。

### 四、主要幹部均為兼職

世界各主要國家之教師組織為使會務順利推展，主要幹部為專職，並聘有專職的行政人員協助會務推動（朱輝章，1998），會員均需繳交相當金額的會費。而我國則相反，每位會員每年繳交250元給全國教師會，250元給地方教師會，會費不高。而且所有幹部幾乎皆由教師兼任，僅有少數專職人員協助處理行政事務。

### 五、教師會為單一型的教師組織

英、美、日等國的教師組織不只一個，教師可依個人喜好與認同加入任一喜歡的教師組織，所以教師組織的分裂與重組極平常。我國則不然，「教師法」規定，每校只能一個學校教師會，每縣只能一個地方教師會，中央只能一個全國教師會，每位老師沒有選擇的機會。

### 六、無特定支持的政黨

各國教師組織都有特定支持的政黨，以利用其政治影響力，達成組織的目標或訴求。至於我國教師組織並無特定政治立場，基於教育中立原則，也無特定支持的政黨，只能依實際需要時爭取其他政黨支持，對於有利的教育政策能順利通過。

## 七、集體談判權的範圍較小

勞工團體擁有勞動三權，可與資方談判有關成員的福利等事項，而美、英等國也有類似的集體談判權，包括薪資待遇、工作時數、工作條件等議題。至於我國由於教師薪資的待遇人員編制皆有相關法令規範，因此其所能行使之範圍較小。（楊深坑，2003：409）

## 第三節 我國教師組織運作的探討

### 壹、教師組織運作上的瓶頸

教師會的成立，依據教師法施行細則第二十七條規定：「各級教師會應於成立大會後三十日內，檢具大會紀錄、章程、會員及負責人名冊，報請所在地人民團體主管機關備案。」；而人民團體法第十條規定：「人民團體應於成立大會後三十日內檢具章程、會員名冊、選任職員簡歷冊，報請主管機關核准立案，併發給立案證書及圖記」；教師會的籌組程序看似複雜繁瑣，事實上教師會的成立，除了先天條件限制，亦即是教師人數少於30人依「人民團體法」規定，學校班級數少於二十班依「教師法」規定；若要成立教師會必須與他校合併成立者之外，教師若能集合三十位教師填寫發起人名冊，可見從籌備到登記的過程，手續繁瑣有時也會遭到主管機關刁難。教師會發展中，除了可能遭遇立案困擾外，也可能面臨到以下的難題：（湯梅英，1996：15）

#### 一、教師認識不清，參與意願不高：

有很多教師對教師會的定位、功能了解不夠深入。事實上，任何組織要發展長遠，必須讓會員對組織有深入了解，才能吸引教師加入組織，組織才會壯大；所以如何增進教師對教師會性質的認識，是教師會發展上的重要課題。

## 二、行政人員的阻撓，運作不易順暢：

教師會籌設初期，需要學校行政支援；例如設備、場地、人員等。有些學校行政人員存有相當主觀和偏見，認為教師會是和學校行政對立，只會帶給學校麻煩，不以協助。

## 三、缺乏經費來源，難以有效的運作：

所謂「巧婦難為無米之炊」任何團體推動業務必須有充分的人力與物力，才能竟其功，除了人事外，最重要是經費。以英、美、日等國的教師組織為例，其資源的豐富，非國內教師組織所能項背。而目前我國教師會經費來源全靠會員會費收入來維持，來源相當有限，而辦活動只能爭取議員代表補助，或提高會費，或經營相關的營利事業。未來教師會的推動，財源是很重要的問題。

## 四、缺乏法律專才，集體談判能力不足：

教師組織除了促進教師專業提升外，也要積極維護教師的權益。在維護過程中，經常要與學校或政府機關舉行集體談判，會涉及一些法律問題，但一般教師出身於師範教育體系，對於法律知識缺乏，基於傳統保守之教師，從來沒想過和法律扯上關係，對法律沒興趣，故大部分教師比較欠缺法律素養。

## 五、小型學校人數少，彼此整合不易：

由於教師法以及人民團體法的規定，需要有最低門檻的限制，小型學校人數少，造成小型學校不易籌組教師會。

## 六、教師心態的冷漠、認同度不高：

教師會能否吸引教師入會，其關鍵在於教師會，能否保障會員權利，教師對教師會的要求高，但相對的資源投入不夠，對教師會的參與態度常常只有會費繳交、每年一次參與會議，對於各項活動的參與及支持則顯得較為冷漠。

### 七、某些訴求不易達成：

有些教育相關的訴求需要耗費相當的人力與時間，並不容易達成，例如要調整教師編制的訴求，便會牽涉到政府財力與各項立法的問題，不是短暫的時間便可達成。

總之，雖然成立教師會有其難題，但主要的目的除了維護教師權益，也要讓教師了解權利義務的關係，如何保障教師的工作與生活；亦應兼顧教師尊嚴以及學生受教權，提昇教師專業地位與健全校務發展，更能夠幫助教師、學生、學校達成三贏為主要的目標。

### 貳、從各種法規談教師組織運作的難題

各先進民主國家中，雖因國情不同，對於教師勞動三權之行使與限制也不同，大體上說，多數國家承認教師組工會，聯合國教科文組織，對教師地位之建議及國際勞工組織公約相關規定，均主張教師可享有勞動三權；教師法在制定過程中，雖然亦有立法委員陳哲男版主張教師應可組織工會及享有罷教權（草案第十九、二十條），但在經過長期爭議及妥協之過程中，教師法中僅通過教師得組織教師會，而罷教權雖一度通過委員會審查，但在二讀時遭到刪除。至於教師會之性質，則因妥協之結果，兼具有教師工會及教師專業團體之部分功能。其實教師組織工會與教師組織專業團體並不衝突，因教師本身正如其他專業人員（護士、工程師等），可能兼具有專業人員之身份及勞動者之身份，其同時參加兩種性質之團體並無衝突，故關鍵在於教師本身及社會大眾對於教師具有勞動者之身份是否有正確之認識

(傅瑜文，1993)。

唯獨我國法令，至今還不承認教師可以組工會，原因是受到我國傳統文化之尊師重道的影響，教師往往被期待成為一個「聖者」，其具有豐富學識、高尚品德及犧牲奉獻的精神，「聖職教師」無法見容於「勞動者教師」之角色，因此教師組工會才會遭到極大的阻力，不但社會觀點的不認同，連教師本身也不認同。世界人權宣言最重要的理念，是主張「人皆生而自由；在尊嚴及權利上均應平等」，在重視人權的時代，人權是「普世價值」，所以任何人的尊嚴與權利都應平等對待，並不能因其職業不同而受到差別待遇，尤其長久以來，早被忽略的教師的權利，主因是教師的角色是被認定為全體服務者，故不能為自己爭取權利。但是隨著解嚴及民主的進步，教師也有其權利，來為自己爭取該有的權利。故在大法官會議釋憲，使人權保障才獲得重新的定義，才將教師與公務員權利分開，得讓教師脫離公務員身分，如此轉變已呈現在各項進步的立法上；但公共部門之軍、公、教三大族群中，除了軍人性質特殊外；公務員在工會法第四條規定：「各級政府行政及教育事業、軍火工業之員工，不得組織工會。」依此看來，於修改工會法或教師法之前，教師組工會並無法源基礎；但世界各國如英、美等國家，其教師組工會及罷教權已是長期享有的權利。故「公務人員協會」已取得法源依據，只有教師在教師法未明確之規範下，勞動三權尚有討論的空間。

憲法上規定之事項恆為概括之規定，不會對教師籌組工會作個別之規定，但從我國憲法中可知，教師是國家的人民，自然享有憲法所賦予的權利。1995年雖三讀通過教師法，但其條文只通過教師得組織教師會，且以教師法賦予教師組織之六大任務來看，教師會有工會的影子，但卻無工會的勞動三權的實質保障。

事實上，現行教師若依據工會法第四條規定：「各級政府行政及教育事業、軍火工業之員工，不得組織工會。」其教師排除於「工會法」適用範圍之外。但如果以大法官釋憲文第三七三號解釋推敲，教師從事與一般勞工無差別的受命勞務，不關國家安全、社會急迫或道德公益，限制結社似已超越憲法第二十三條所稱：「為防止妨礙他人自由，避免緊急危難、維持社會秩序或增進公共利益」所「必要」的範圍，有違憲之嫌。

雖規定教師會具有一般專門職業團體之功能，但是並未如現行專門職業人員之團體，如律師、會計師採取強制入會制及非入會不得執業之限制，同時也未賦予教師會對於違反教師會章程或教師自律公約者可移送懲戒之規定，使得教師會成為自願性加入之團體，削弱了教師會之代表性及其專業自律功能(教育部，2002)。而教師在組成工會後，則可受到勞動三法的保障；分別受到《工會法》、《團體協約法》、《勞資爭議處理法》等三項法令的保障和規範。總之在《團體協約法》的保障下，教師工會以法人地位與教育行政部門或私校董事會訂定團體勞動契約，是對於教師權利的主動出擊，而非被動的等待政府部門對教師的恩惠。當教師的勞動條件受到侵害，亦可透過《勞資爭議處理法》進行協調、仲裁、甚至進行罷教等爭議行為。

### 參、教師會目前運作方式－案例分析

以我國教師組織而言，遊說是我們目前用最多的方式，全教會的會務幹部、理監事們大多數的時間從事這一塊，說服各黨團立委，支持教育法案，以利法案的通過，如教師法、工會法的修正、教育經費編列與管理法、、、等，都是他們努力的目標。(全國教師會，2008)

(一) 所得稅法修正(取消教師免稅)：95.01.09 經國防、教育、財政聯席會議通過四大配套；95.07.29 會員代表大會通過三大配套，未通

過教師專業發展基金五億元，並兩度進行課稅小組改組，召開多次課稅小組會議並與各黨團溝通。教育部已完成課稅前各縣市可計算至國小固定授課節數 22 節 20 節之基礎。

(二) 教師法修正(第八章會務假)：三級教師會會務假，因經費來源及教育部擬刪除學校教師會之派出代表，而迭有爭議，已由國民黨洪秀柱委員提案，完成一讀，交付教育及文化委員會審查。

(三) 教師法第三章修正（王淑慧版）：所謂「不適任教師」修法，攸關教師評鑑、教評會人員比例、申評會人員比例等修法，本會反對此版本之修正，此案於94.12.19委員會審查通過，但保留有人員比例之條文，對於教師評鑑爭議很大，本會與地方教師會正積極遊說各立委，阻擋此案進行。

(四) 工會法修正(第四條：現役軍人不得組織工會。): 本會主張解除工會法第四條限制教師組工會，委由台聯賴幸媛委員連署提案；另有全版本。

(五) 教育基本法修正(零體罰入法)：1.已將原提案之管碧玲版文字修正，成為宣示性文字。2.附帶決議：該修正案通過後，六個月內由全教會與教育部共同訂定學生輔導管教辦法注意事項，以免對教育工作產生負面作用（96.06.22公佈）。

(六) 教師待遇條例：教師法中規定，教師待遇應以法律定之，而需訂定教師待遇條例，現已一讀付委，上一屆因進修碩、博士晉級爭議而未完成，現完成一讀，付委審查。

(七) 教育經費編列與管理法修正：修法方向希望將退撫經費排除於教育經費保障的21.5%外，避免教育經費減少，並設置基金，可循環使用剩餘款避免消化預算，並將非人事費用至少需佔10%。

96.12.10審查通過盧秀燕委員版（4.3%GNP），並朝未來八年每年增

加240億為目標，協商時恐有阻力。

(八)代理兵缺納入退休年資：第三條 教職員有下列情形之一者得申請退休：1、任職五年以上，年滿六十歲者。2、任職滿二十五年者。前項第一款之退休年齡，對所任職務有體能上之限制者，得酌予降低，但不得少於五十五歲。第一項任職年資，應包括核備有案，於各級公立學校服務之代理兵缺年資。前項規定，自中華民國九十七年一月一日施行。中華民國九十七年一月一日以後之各項代理（課）教師之年資，均不得併計為退休年資。

(九) 納編前幼教年資：修法進行至一讀後，委員會審查，唯未通過審查，繼續調查資料中。

(十) 教師請假規則：教育部已於95.05.08公布，全教會請假規則小組正與教育部協商「寒暑假返校服務與進修研習實施原則」各地方也正協商教師調代補課之辦法，以維護教師權益，已進行5次會議，業於96.04.14公布寒暑假返校日數為2-7日。

(十一) 高級中學法：增訂「其遷調、介聘辦法，由各主管教育行政機關定之」的文字內容。修法通過後教育部及各縣市教育局就須依立法意旨，辦理高中職教師的介聘。

綜合以上所敘述，這些法案是全教會的理事長，帶領理監事及會務工作人員，日夜辛苦收集資料，研擬法案內容，遊說立法委員支持，再和各黨團立委協商，有了共識之後才能進入立法程序，終於上天不負苦心人，他們的辛苦沒有白費，有一些法案已經通過，可喜可賀也，謝謝這群為教師們努力的夥伴。

#### 肆、教師組織之現況分析

1995年「教師法」公佈之後，教師組織的設立取得法源依據，由於教師會成立原來的目的是為爭取教師權益，保障教師專業權之法定



機構，因此法令公佈後，各教師會如雨後春筍般的紛紛設立。由此可見，教師會代表各級學校教師與有關單位協商談判的唯一法定組織，教師會目前已成為我國最重要的教師專業組織。

一、 全國教師會最新人數資料：以下是全國教師會參加的人數表：

表 3-4 台灣地區各縣市學校教師會人數統計表

編號	縣市	2007 年繳費人數至 2008.1.8 止
1	高雄市教師會	9003
2	屏東縣教師會	3200
3	南投縣教師會	2308
4	台中縣教師會	1500
5	台北市教師會	10000
6	花蓮縣教師會	1456
7	桃園縣教師會	7652
8	新竹市教師會	1942
9	高雄縣教師會	7130
10	宜蘭縣教師會	2106
11	台中市教師會	5204
12	台南縣教師會	4500
13	基隆市教師會	2439
14	連江縣教師會	150
15	雲林縣教師會	1864
16	嘉義市教師會	334
17	彰化縣教師會	3304
18	台北縣教師會	13781
19	新竹縣教師會	1743
20	苗栗縣教師會	875
21	嘉義縣教師會	586
22	台南市教師會	3412
23	澎湖縣教師會	180
24	金門縣教師會	328
25	台東縣教師會	968
	總計	85965

資料來源：全國教師會提供 2008

## 二、中華民國全國教師會簡介

### (一)、成立沿革

依據教師法的規定：「教師組織分為三級：在學校為學校教師會；在直轄市及縣（市）為地方教師會；在中央為全國教師會。學校班級數少於廿班時，得跨區（鄉、鎮）合併成立學校教師會。各級教師組織之設立，應依人民團體法規定向該主管機關申請報備、立案。地方教師會需有半數以上學校教師會加入，始得成立。全國教師會需有半數以上之地方教師會加入，使得成立。」因此在全國半數以上地方教師會成立之後，已成立的地方教師會便聯合發起與籌組全國教師會，1999年2月1日於台北舉辦成立大會，中華民國全國教師會便成立並正式運作。成為全國最大的民間團體，為老師的專業組織，也是老師的勞動組織。負有維護教師專業尊嚴與專業自主權、參與教育問題、協議教師聘約及聘約準則等重大任務。目前全國各縣市均已成立教師會，已成立的學校級教師會達1960個。

(二) 法律依據：全國教師會是依教師法第二十六條所成立之全國性教師會。會員組成：其會員為各縣市教師會，例如台北市教師會、台北縣教師會...等。縣市教師會則是由學校教師會組成，目前會員教師約達十萬人，會員社經背景相當平均整齊。

(三) 理監事會：全國教師會理事會有理事三十五名，常務理事七名，第一、二屆理事長為張輝山老師、第三屆為呂秀菊老師、目前第四屆為吳忠泰老師。監事會有監事九名，第一、二屆常務監事為張焯青老師、第三屆為蔡宗達老師、第四屆原為魏士林老師，退休後由柯文賢老師接任。理監事每三個月開會乙次。

(四) 組織架構：「中華民國全國教師會」以會員大會為最高權力機構，其下設有理事會、監事會。理事會為執行機構，其在會員大會閉

會期間代行其職務；監事會為監察機構。理事會下設有秘書處，秘書長承理事長之命辦理理事會日常事務。理事會下又設八部六會，分別為組織部、對外事務部、文宣佈、政策部、教學研究部、福利部、資訊部、國立高中職委員會、大專委員會、私立學校委員會、生態教育委員會、原住民族教育委員會及性別教育委員會，其中各委員會皆在運作，但運作的能量不一，以生態委員會及原住民族教育委員會的運作較為活躍。

(五) 全球資訊網站：本會設有網際網路網站，提供會員立即的資訊傳輸管道，並且設有全國選聘服務中心，提供全國教師異動的公告服務，設有全國教學資源中心，嘗試結合全國二十五萬名老師的智慧，以提昇老師的專業能力、專業形象。附設有會訊：每季定期發行會訊送達每個會員手中，成為會員間溝通的重要管道。

(六) 本會工作內容主軸有：政策與立法推動、監督、教育專業實踐、會員福利、研究調查與出版、公益、國際等類別。

(七) 本會任務：

- 1、 維護教師專業尊嚴與專業自主權。
- 2、 維護學生學習之權益。
- 3、 依法派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。
- 4、 依法派出代表監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。
- 5、 各會員業務之輔導及支援。
- 6、 教育政策之研究建議與推動立法。
- 7、 課程、教材、教學方法之研究。
- 8、 協助教育主管機關建立各項教育規準與指標。
- 9、 辦理教師專業知能之研習進修。
- 10、 全國教師聘約準則及團體協約之協議與修正。
- 11、 教師權益之保障及增進事項。
- 12、 協助解決各教育主管機關及各會員之問題。
- 13、 教師工作環境之調查統計與建議事項。
- 14、 舉辦對教師之福利服務活動。
- 15、 與國內各機關、團體之溝通、連繫。
- 16、 與各國教師組織合作

與連繫。17、訂定全國教師自律公約。18、接受會員教師委託，提起團體訴訟。（全國教師會）

#### （八）、組織目標、倫理信條

「中華民國全國教師會」成立的宗旨為增進全國教師之專業智能、提升教育品質、改善教育環境、保障教師之生活及加強國際教師組織聯繫。全國教師會於2000年2月1日第一屆第二次會員代表大會中，依據教師法規定制定全國教師自律公約，此公約包括兩個部分，一是教師專業守則，另一是教師自律守則。自律公約為全國教師專業倫理的規準，希望從引領及規範教師的工作守則中，朝維護教師專業尊嚴及專業自主方向，重新形塑教師的形象。

#### （九）、組織成員

全國教師會的會員為各地方教師會，各地方教師會的會員為學校教師會，教師須先加入學校教師會便可成為全國教師會的會員教師，因此全國教師會的會員是屬於團體會員，教師本身並非以個人身分加入全國教師會。依教師會的統計資料所示，迄今2008年1月止，台灣地區共成立了一千多個教師會，見表3-3及3-4。其中包括全國教師會、19個縣市教師會、6個地方分會及1234個學校教師會共二十五個地方教師會，目前有八萬多名會員。至於全國的教師總數約為廿萬人左右。

#### （十）、活動情形

全國教師會的主要活動大致可分為下列幾項：

- 1、辦理相關會務工作。
- 2、積極參加國際活動：除了與各國的教師組織的各項交流活動之外，全國教師會更於民國八十九年十月獲准加入國際教育協會（EI），也是我國第一個以中華民國（NTA，R.O.C）名義加入國際組織的團體。

- 3、舉辦教師進修活動：辦理各項教學相關與教師成長的研習、研討會、座談會等，例如九年一貫課程講師培訓研習營、教育人員環境教育與課程統整研習營、各區讀書會、座談會、學校建築災後重建研討會等。
- 4、推動及監督教育政策與法令：在法令方面，教師會推動教師法修法、工會法修法及教育經費保障與規劃法等教育相關法令；另外對於政府的各項教育政策也適當提出具體的建議與回應。
- 5、監督與參與相關法定團體：參與教師聘任、申訴及其他有關之法定組織；監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜，如對公務人員退撫基金管理的監督、對退撫基金調升提撥率的建議等。
- 6、辦理會員服務：除了提供教師會與各團體、廠商在各項商品或服務的優惠外，對於教師在選聘、法律方面各項問題也提供諮詢的服務。
- 7、會務通訊：定期發布書面的教師會會務通訊，同時也利用便利的網際網路通訊，發行定期與不定期的電子報，作為與各地方、學校及會員教師之間的一個溝通橋樑。

至於全國教師會與各地方教師會之間的互動，除了依賴定期與不定期召開的會員代表大會聯絡與決議各種事項外，平時亦透過會訊的發行、各種訊息的發布（書面、網路或其他方式）彼此聯繫。除此之外，各項活動的彼此支援也是全國教師會與各地方教師會互動的方式之一。

總合以上，了解到中華民國教師會的運作方式；同時體會到全國教師會目前會員總人數，沒有達到民國九十一年「九二八大遊行」期望的目標二十萬人，可見這幾年來教師會不但沒有成長，反而人數縮減成八萬多人。所以全國教師會負責人責任重大，要如何改革才能讓教師們認同教師會，加入教師會成為會員，有鑑於此本研究以學習型

組織的五項修練的管理概念來改革，若能確實時實施五項修練，相信可以讓全教會增加會員人數。

### 三、台北縣教師會發展簡介

#### (一)、台北縣教師歷屆幹部

表 3-5 台北縣教師會歷屆幹部

	理事長（學校）	總幹事（學校）	監事主席（學校）
第一屆	王兆基(明志國小)	羅錫川(自強國中)	吳錦秀(新埔國中)
第二屆	張美英(秀朗國小)	莊文吉(秀峰高中)	陳文杰(秀峰高中)
第三屆	李素鑾(民安國小)	馬玉文(二重國中) 張裕中(介壽國小)	林裕國(新埔國中)
第四屆	邱漢強(中和國中)	李榮富(中正國中)	魏千妮(厚德國小)
第五屆	邱漢強(中和國中)	蔡麗淑(興南國小)	黃諦納(碧華國小)

資料來源：台北縣教師會（2008）本研究彙整

#### (二)、台北縣教師會各機構的主要職權如下：

##### 1、會員代表大會

會員代表大會為最高權力機關；理事會為執行機構，並於會員代表大會閉會期間代行其職權；監事會為監察機構。會員代表大會之職權如下：

(1).訂定與修訂章程。(2).選舉與罷免理事、監事。(3).議決入會費、常年會費及各界捐款之方式。(4).議決年度工作計劃、報告及預算、決算。(5).議決會員之除名處分。(6).議決財產之處分。(7).議決團體之解散。(8).與會員權利、義務有關事項之議決。

會員代表大會分常會與臨時會兩種，由理事長召集之。常會每年

召開一次；臨時會於理事長認為有必要，或經會員代表總額五分之一以上連署之請求，或監事會函請召集時召開之。

## 2、理監事會

置理事十五人、監事五人，由會員代表選舉之，分別成立理事會、監事會。理事會設置理事長一人，常務理事五人。理事長由理事就常務理事中選舉之，對內綜理會務，對外代表本會；並負責召開會員代表大會、理事會、理監事聯席會議。理事長開會時擔任主席。常務理事負責協助理事長處理會務。理事長因故不能召開理事會時，常務理事得經二分之一人以上連署召開之，開會時互推一人為主席。

監事會設置常務監事一人，監察日常會務，召集並主持監事會。

理事會之職權如下：

- 1.選舉或罷免常務理事、理事長。
- 2.議決會員代表大會之召開事項。
- 3.執行會員代表大會所議決之事項。
- 4.擬訂年度工作計劃、工作報告及預算與決算。
- 5.議決理事、常務理事或理事長之辭職。
- 6.審定會員(會員代表)資格。
- 7.審議榮譽會員資格，並授予榮譽會員證書。
- 8.聘免工作人員。
- 9.訂定各項辦事細則。
- 10.聘請顧問。
- 11.處理其他與會務相關之事項。

監事會之職權如下：

- 1.監察理事會工作之執行與會費之運用。
- 2.審核年度決算。
- 3.選舉或罷免常務監事。
- 4.議決監事或常務監事之辭職。
- 5.改選時負責監票。
- 6.其他有關應監察之事項。

理事、監事均為無給職，任期兩年，連選得連任。理事長之連任以一次為限。理事、監事當選後，應於七至十五日內分別由原任理事長、常務監事召集當選人開會。理事會、監事會每三個月應各自召開一次，必要時得召開理監事聯席會議或臨時會議。

### (三)、台北縣教師會發展簡史

84.7.3.立法院三讀通過教師法

84.8.9.總統公布教師法，確立了教師會成立之法源基礎。

85.3.吳忠泰等人在教育局的協助下，於碧華國小辦理第一場教師法知能研習，播下台北縣教師會發展的種子。

85.5.14.台北縣第一所學校教師會——新埔國中教師會成立。

85.9.8.在振鐸協會（丁志仁先生）穿針引線下，明志、實踐等國小及新埔、江翠、自強等國中教師會代表，與幾位有志推展教師會之教師齊聚一堂，共同發起以推動各校成立教師會為宗旨的「台北縣教師會促進會」。眾人推舉王兆基老師為召集人。

85.12.15.發行會訊「春風」。

86.2.編印教師法答客問分發會員並供索閱。

86.3.7.教育局鄧運林局長與各校教師會代表座談，各代表踴躍提出教育興革意見。此舉開啟日後局長與教師會代表定期座談之先例。

86.3.8.辦理「教育經費補助研討會」，邀請立委、議員、教育局、校長、教師會代表等，共同探討北縣教育經費補助縮減原因與對策。

86.4.15.派出三名代表參與「台北縣高級中等以下學校教師聘約準則暫行要點」之訂定。

86.5.17.辦理全縣教評會交流活動

86.6.14.學校教師會數達五十餘所，促進會辦理「校務會議演示」研習，並改組為「台北縣教師會籌備會」。選舉籌備會委員十五人，並推選王兆基老師擔任召集人。縣教師會成立在望，春風發行七期後停刊。

86.9.27. 參與民間「搶救教科文預算」活動暨遊行。

86.10.11.提出教育十大訴求，爭取各縣長候選人支持。



- 87.7.經教師會爭取後，縣府正式發文試辦「非行政人員免值日」。
- 87.9.籌備會運作年餘，縣教師會仍未成立，「春風」復刊，續為縣教師會催生。
- 87.10.17.辦理「幹部研習營」，並進行會務運作交流。
- 87.12.23.原召集人王兆基請辭，吳忠泰續任。
- 88.1.4.籌備會派出六十位代表參與部長座談會。
- 88.1.5.國小代表就編制、人力改善問題與縣府代表協商。
- 88.1.8.推薦代表參加縣府申訴評議委員會。
- 88.2.1.全國教師會成立。
- 88.2.22.學校教師會數目達到成立縣教師會所需之 111 所。
- 88.3.20.正式發起籌備縣教師會，戴振華任籌備會主任委員。
- 88.5.1.召開會員代表大會，台北縣教師會正式成立。王兆基任第一屆理事長。當時之團體會員計 121 個，個別會員約有 9000 人。
- 88.6.派出代表參與台北縣校長遴選委員會。日後縣教師會陸續派出代表參與縣府之教師相關組織、會議、公聽會等。
- 88.7.首次辦理九年一貫課程研習。
- 88.9.發放會員卡並推動會員福利。
- 88.9.25.正式發刊會訊，每年出刊四期。
- 88.12.經理事長會議票選決定會徽。
- 89.2.1.縣教師會首次動員，教師前往國家圖書館對各總統候選人提出「提高國小教師編制至 2.0」之訴求。
- 89.5.21.召開第一屆第二次會員代表大會。
- 90.3.9.辦理「教師退休的夢魘」公聽會，爭取教師退休權益。
- 90.3.28.配合全國教師會，動員近 300 人赴立法院請願。訴求為：儘速修改教師三法：教師會準工會化、健全退輔制度、調整師資培育等。

90.4.22.召開第二屆第一次會員代表大會，改選張美英為第二屆理事長。會中並通過「台北縣教師自律公約」。

91.9.28.動員超過一萬人參與全國性之「團結·928」大遊行，訴求為團結、尊嚴、工會、協商。

91.10.目前團體會員數目 150 個，個別會員數 15793。

92.6.25 召開第三屆第一次理事會，由張美英當選為第三屆理事長。

93.6.23 召開第三屆第五次理監事聯席會，理事長張美英因退休辭去理事長職務，由李常務理事素鑾同額競選當選為理事長。

93.10.6 縣教師會辦公室遷移至縣立海山中學內。

93.11.02 辦理退休菁英風華再現活動，讓退休教師風華再現。

94.1.19 響應南亞賑災，捐款至台北縣政府及全教會各新台幣兩萬五千元整

#### (四)、臺北縣目前各學校教師會會員人數

表 3-6 臺北縣各學校教師會 團體會員名冊

編號	分區	學校名稱	人數	編號	分區	學校名稱	人數
1	雙和區	永平國小	162	36	新莊區	明志國小	85
2	雙和區	永和國小	163	37	新莊區	泰山國小	92
3	雙和區	秀朗國小	177	38	新莊區	林口國小	76
4	雙和區	頂溪國小	52	39	新莊區	麗林國小	74
5	雙和區	網溪國小	111	40	新莊區	五股國小	67
6	雙和區	中和國小	47	41	新莊區	成州國小	32
7	雙和區	自強國小	114	42	新莊區	六合教師會	46
8	雙和區	秀山國小	105	43	新莊區	八里國小	51
9	雙和區	景新國小	71	44	新莊區	大崁國小	34
10	雙和區	積穗國小	74	45	新莊區	丹鳳國中	130
11	雙和區	興南國小	98	46	新莊區	新泰國中	74
12	雙和區	錦和國小	91	47	新莊區	新莊國中	220
13	雙和區	光復國小	56	48	新莊區	福營國中	121
14	雙和區	永和國中	177	49	新莊區	頭前國中	76
15	雙和區	福和國中	136	50	新莊區	泰山國中	42

16	雙和區	中和國中	141	51	新莊區	義學國中	42
17	雙和區	自強國中	44	52	新莊區	林口國中	66
18	雙和區	漳和國中	112	53	新莊區	崇林國中	58
19	雙和區	積穗國中	65	54	新莊區	五股國中	50
20	雙和區	永平高中	115	55	新莊區	新莊高中	102
21	雙和區	中和高中	88	56	新莊區	恆毅中學	30
22	雙和區	錦和高中	186	57	新莊區	泰山高中	35
23	雙和區	智光商工	30	58	新莊區	林口高中	44
24	雙和區	華夏技術學院	32	59	新莊區	林口啟智學校	47
25	新莊區	丹鳳國小	94	60	板土區	中山國小	48
26	新莊區	頭前國小	34	61	板土區	文聖國小	56
27	新莊區	民安國小	75	62	板土區	江翠國小	90
28	新莊區	思賢國小	92	63	板土區	板橋國小	112
29	新莊區	國泰國小	30	64	板土區	信義國小	70
30	新莊區	新莊國小	101	65	板土區	埔墘國小	95
31	新莊區	中港國小	92	66	板土區	海山國小	131
32	新莊區	裕民國小	89	67	板土區	莒光國小	128
33	新莊區	豐年國小	69	68	板土區	重慶國小	66
34	新莊區	新泰國小	82	69	板土區	新埔國小	99
35	新莊區	光華國小	200	70	板土區	實踐國小	61
編號	分區	學校名稱	人數	編號	分區	學校名稱	人數
71	板土區	溪洲國小	52	110	三鶯樹區	明德高中	76
72	板土區	大觀國小	58	111	三鶯樹區	鶯歌高職	66
73	板土區	清水國小	38	112	重蘆淡區	二重國小	65
74	板土區	安和國小	118	113	重蘆淡區	三光國小	34
75	板土區	樂利國小	44	114	重蘆淡區	厚德國小	84
76	板土區	廣福國小	170	115	重蘆淡區	修德國小	75
77	板土區	中山國中	153	116	重蘆淡區	碧華國小	100
78	板土區	江翠國中	164	117	重蘆淡區	正義國小	71
79	板土區	忠孝國中	51	118	重蘆淡區	重陽國小	65
80	板土區	板橋國中	71	119	重蘆淡區	集美國小	105
81	板土區	重慶國中	91	120	重蘆淡區	永福國小	99
82	板土區	新埔國中	102	121	重蘆淡區	光榮國小	69
83	板土區	溪崑國中	145	122	重蘆淡區	五華國小	78
84	板土區	光復國中	56	123	重蘆淡區	三芝國小	82
85	板土區	土城國中	69	124	重蘆淡區	鄧公國小	79

86	板土區	中正國中	174	125	重蘆淡區	新興國小	83
87	板土區	海山高中	173	126	重蘆淡區	淡水國小	46
88	板土區	華僑高中	99	127	重蘆淡區	天生國小	38
89	板土區	豫章工商	47	128	重蘆淡區	仁愛國小	93
90	板土區	中華高中	38	129	重蘆淡區	鷺江國小	151
91	板土區	清水高中	143	130	重蘆淡區	成功國小	113
92	板土區	國立海山高工	160	131	重蘆淡區	忠義國小	86
93	三鶯樹區	三峽國小	30	132	重蘆淡區	光興國小	47
94	三鶯樹區	介壽國小	76	133	重蘆淡區	三和國中	84
95	三鶯樹區	中園國小	41	134	重蘆淡區	光榮國中	79
96	三鶯樹區	橫溪教師會	20	135	重蘆淡區	碧華國中	30
97	三鶯樹區	三多國小	56	136	重蘆淡區	二重國中	39
98	三鶯樹區	大同國小	85	137	重蘆淡區	明志國中	125
99	三鶯樹區	文林國小	55	138	重蘆淡區	鷺江國中	85
100	三鶯樹區	武林國小	54	139	重蘆淡區	蘆洲國中	150
101	三鶯樹區	樹林國小	82	140	重蘆淡區	正德國中	81
102	三鶯樹區	彭福國小	60	141	重蘆淡區	淡水國中	94
103	三鶯樹區	建國國小	49	142	重蘆淡區	三芝國中	64
104	三鶯樹區	鳳鳴國小	52	143	重蘆淡區	縣立三重高中	106
105	三鶯樹區	三峽國中	75	144	重蘆淡區	國立三重高中	73
106	三鶯樹區	安溪國中	77	145	重蘆淡區	三重商工	129
107	三鶯樹區	柑園國中	29	146	重蘆淡區	三民高中	30
108	三鶯樹區	鳳鳴國中	41	147	重蘆淡區	淡水商工	30
109	三鶯樹區	尖山國中	25	148	文汐瑞區	大豐國小	122
序號	分區	學校名稱	人數	序號	分區	學校名稱	人數
149	文汐瑞區	中正國小	117	170	文汐瑞區	安康高中	110
150	文汐瑞區	北新國小	117	171	文汐瑞區	新店高中	98
151	文汐瑞區	安坑國小	125	172	文汐瑞區	秀峰高中	98
152	文汐瑞區	直潭國小教師會	40	173	文汐瑞區	石碇高中	34
153	文汐瑞區	新店國小	56	174	文汐瑞區	雙溪高中	45
154	文汐瑞區	雙城國小	55	175	文汐瑞區	金山高中	30
155	文汐瑞區	北峰國小	29	176	文汐瑞區	瑞芳高工	117
156	文汐瑞區	汐止國小	74	177	文汐瑞區	景文科技大學	39
157	文汐瑞區	秀峰國小	130	促進會	板土區	國光國小促進會	27
158	文汐瑞區	崇德國小	78	促進會	重蘆淡區	屯山國小促進會	11

159	文汐瑞區	樟樹國小	68	促進會	重蘆淡區	東海高中促進會	14
160	文汐瑞區	金龍國小	77	促進會	文汐瑞區	十分國小促進會	10
161	文汐瑞區	深坑國小	72	促進會	文汐瑞區	菁桐國小促進會	5
162	文汐瑞區	瑞芳國小	87	促進會	文汐瑞區	福隆國小促進會	13
163	文汐瑞區	金山國小	47	雙和區 合計			2447
164	文汐瑞區	五峰國中	151	新莊區 合計			2652
165	文汐瑞區	文山國中	71	板土區 合計			3199
166	文汐瑞區	青山國中(小)	51	三鶯樹區合計			1049
167	文汐瑞區	汐止國中	47	重蘆淡區合計			2887
168	文汐瑞區	樟樹國中	34	文汐瑞區合計			2288
169	文汐瑞區	瑞芳國中	41	人數合計			14522

備註：資料統計至 2007.05.24 止

一、本會團體會員 177 會。

二、會員人數：14558 人。(含贊助會員暨促進會 36 人)

資料來源：台北縣教師會 2008

#### 四、福和國中教師會簡介

福和國中教師會 1997 年成立，歷屆教師會理事長及監事主席如下：

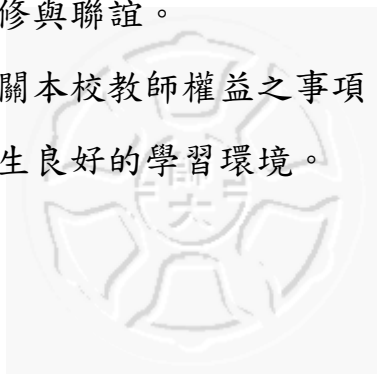
理事長：陳裕泰、龐志男、鍾瑞英、簡千田、吳淑惠、李進福、余安祥（二屆）、蕭佳驊（二屆）。

監事主席：龐志男、鍾瑞英、林滄福、裘中蘭、李進福、黃淑英、蕭佳驊、郭彥顯（二屆）、張連強。

組織架構：分為行政組、總務組、研究組、編輯組、活動組五組，各組分工合作，分發資料、全教會、台北縣教師會會訊、、、等等。福和國中教師會和學校是處於合作關係，並沒有產生對立，業務推展還算順利。

福和國中教師會之任務如下：

- 1、維護本校教師專業自主與專業尊嚴。
- 2、保障本校學生受教權益。
- 3、爭取並保障教師應有權益。
- 4、與學校協議教師聘約之內容。
- 5、研究並協助解決本校各項教育問題。
- 6、依法選派代表參與教師聘任、申訴、校務推展、經費運用、學生管教及其它有關之校內外組織。
- 7、依法擬定本校教師自律公約。
- 8、調解校內教育爭端，保障會員合法權益。
- 9、改善學校教學與輔導環境。
- 10、促進會員進修與聯誼。
- 11、維護其它有關本校教師權益之事項。
- 12、提供本校師生良好的學習環境。



## 第四章 學習型教師組織的特徵

企業走向「學習型組織」已成為時代潮流和趨勢，人們對於這種組織的發展和運作還在摸索中。教師會成立的歷史不久，這十幾年來也在摸索中。教師會與企業雖然經營方式不同，但是目標一致都是為了永續經營，可以互相學習，並以企業的學習型組織作為典範學習的對象。

### 第一節 學習型教師組織之行動指令

在知識經濟下管理所追求的，是創新價值與學習能力，所依賴的為知識工作者發揮其自主和彈性的團隊組織，以及引導和凝聚努力方向的願景。在野鍾郁次郎（Ikujiro Nonaka）與竹內弘高（Hirotaka Takeuchi）和著的《創新求勝（The Knowledge Creating Company）》中說到：「企業如何培訓人才，培養組織的學習能力，也成為關乎企業生死存亡、贏在未來的關鍵。」。而彼得·聖吉（Peter Senge）《第五項修練》強調今後企業「不能再靠由像福特（Ford）、史隆（Sloan）或老華生（Watson, Sr）這些偉大的領袖一夫當關、運籌帷幄指揮大局。未來真正出色的企業，將是那些能夠設法使各階層人員全心投入，並有不斷學習的組織。」，可見「學習型組織」是二十一世紀管理的新典範（洪榮昭，2001：002）。

#### 壹、行動指令

Watkins 與Marsick 兩人所提的學習型組織的行動指令 (learning organization action imperatives)，如圖4-1，以此作為學習型組織運作核心活動，指出一個典型的學習型組織要具備六項行動指令：1、創造持續學習機會；2、提升探究與對話；3、鼓勵合作與團隊學

習；4、建立機制以吸取和分享學習經驗；5、對個人授權賦能使其朝向共同願景；6、將組織與外在環境相聯結。從圖4-1，可知學習型組織的建構可依據上述六項行動指令行之，每一項指令均息息相關，具有互補作用。

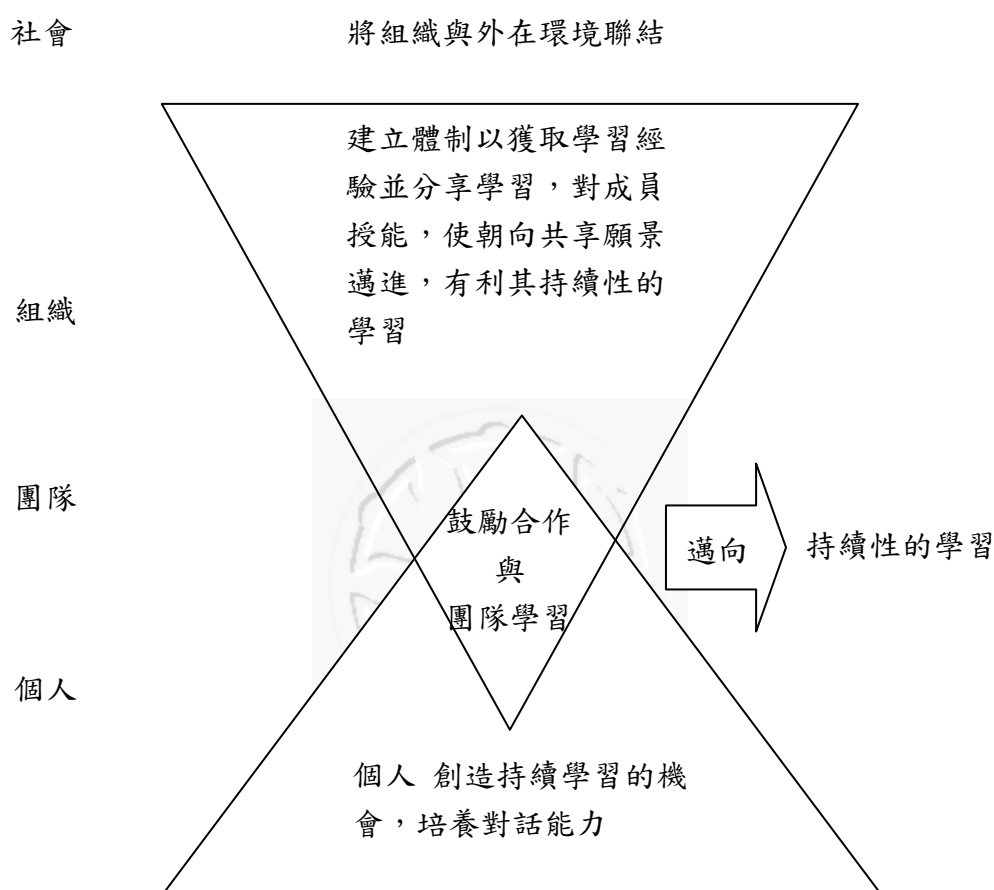


圖 4-1：學習型組織的行動指令

資料來源：林益昌、周輝談，2004：44

由圖 4-1 我們了解到學習型組織的行動指令，包含了下列四個層次，說明如下（林益昌、周輝談；2004：43），：

- 一、**個人層次**：創造有利於持續學習的機會，培養成員對話能力，俾能與其他成員相互學習探究，並將學習和組織目標相結合。
- 二、**團隊層次**：較偏向於鼓勵成員彼此間相互合作，建立團隊的學習能力。加強成員的行動參與以解決問題。



三、**組織層次**：建立成員彼此獲取與分享學習經驗的體系，對成員授權賦能，使大家能朝共同願景前進。

四、**社會層次**：將組織與外在環境結合，共同邁向持續學習與改變。

當將此一指令回應到教師組織過程時，發現下列情形：

(一)、全國教師會幹部不斷以改善教學環境與教學品質的議題，提供立法委員、參與討論，學習分享，朝向共同願景，使組織目標與政府目標相結合，注重組織層次的學習。

(二)、籌組教師工會計畫應該是在地方教師會先做起，由地方教師會與學校教師會一起研究，集合學校教師會意見，彙整後給全國教師會才能集思廣益，經由集體的學習與討論來解決問題，充分展現團隊學習的精神。

(三)、有三個層級教師會完備周詳的計畫與討論來建構學習體系，培養教師具有討論對話的能力，重視個人層次的學習。

(四)、學校、地方、全國教師會都和各社區、民意代表、企業界結合，爭取外界資源，為學生及教師們謀福利。以台北縣教師會為例，和企業界永寧基金會合作，為弱勢學生輔導，對於老師形象有增強作用，爭取一般社會大眾認同，重視社會層級的表現。

綜合以上可知，教師會運作循著行動指令，也符合此四個層次與Watkins 和Marsick 的學習型組織的行動指令模型相穩合，和Senge 說的：「一種兢兢業業於創造未來的組織」。「一群汲汲於夢想成真、擁有活潑奔放的巧思與遠大雄心壯志的人們，他們知道緊密的結合在一起學習如何學習。」的學習型組織的精神是相通的。

## 貳、學習型教師組織的目標

營造學習型教師組織的主要目標，包括下列幾項：

- 一、**建立教師學習資源中心**：教師會推動讀書會，成立教師學習中心，並期望帶動全校所有教師參與，共同參與學習之意願，亦兼收社會教育之功能。
- 二、**強化組織成員之間的聯繫**：透過各項學習活動之參與分享，加強教師與教師會之聯繫，增進彼此互動之情誼。從小組團隊的學習情境中瞭解教師與教師之間，對各項議題之見解與看法，提出建議並執行，增強對政經社各項議題的批判能力。
- 三、**積極培養年輕幹部**：組織要能永續發展，人才是很重要的，教師會多舉辦活動，從學習活動中發覺領袖人才，以利人才之填補，並可藉機會招募新會員，增強組織動員時之能量。
- 四、**對於教師會經費開源節流**：教師會經費主要來源是會員入會費，為了增加經費來源，開源節流，所以基於學習者付費原則，參加研習活動要付費用，節省不必要的經費開銷。
- 五、**提升教師專業素養**：教師的專業能力影響到教學，為了加強教師專業知識能力，除了各種教學研究會外，對於新進教師，由資深教師帶領新進教師，作經驗傳承；延攬學者專家來演講，增進教師能力，俾利各項教學活動之推行。
- 六、**配合文宣推展知識管理**：二十一世紀是一個知識經濟的世紀，也是一個競爭激烈的時代。在知識經濟的時代，一個國家經濟的發展，越來越依賴知識生產的水準、以及知識創新的能力。加強教師知識管理的能力，增加組織的能力，配合文宣之推展以吸收更多會員，達到宣傳績效。
- 七、**重塑教師組織良好形象**：過去教師的地位是崇高的，一般社會大眾都是尊師重道的，加上校園生態的改變，使得教師的地位一落千丈，教師會的形象本來不好，若能透過共同的願景與學習參與的

分享，俾利教師團隊之建立，增加急難救助之功能，徹底改革教師對教師會冷漠形象，讓社會能認同教師會，邁向學習型組織。

**八、結合社區並互動：**透過多元化的學習活動參與，教師多參與社區舉辦的活動，可以促進與各行各業精英互動、取得認同之機會，學校學習與社區活動相結合，爭取社會大眾的認同。

**九、使組織永續發展：**建立學習型教師組織，不僅可以鞏固既有的教師陣容，培養教師間之共識，更可確立組織發展目標與未來應拓展的方向，且能摒除教師本身對教師會冷漠的態度，建立真正屬於教師團體的力量，增加會員可以提升教師會的收入，加上節省教師組織經費開支，開源並節流，達成組織永續發展之目的。

換言之，建構學習型教師會的目標，便是建構一個終身學習的教師會，以及永續發展的教師會。如果能夠達成以上之目標，就能成為一個學習型教師會。

### **參、學習型教師組織的操作策略**

終身學習是台灣地區教育改革的主軸，在學習型教師組織分析中，學習是很重要的內涵。由此可知，學習社會是未來的願景，如何在實務上加以落實，才是邁向學習型教師組織的挑戰。本文根據前面所述學習型組織的六項行動指令，以及學習型教師會的目標，提出以下的操作策略：

#### **一、學習資源的調查建檔與統整**

了解教師會或學校是首要工作，對於各種學習資源，包括人員、設備、材料、經費等資料，進行調查和建檔，才能提供詳細的資料供研擬計畫參考。

#### **二、成立終身學習推動委員會**

對於重要學習資源與推動方面的重要人士的整合，是組成終身學習

推動委員會的重點。將這些關鍵人士加以組織，使成為重要的支持力量，並提供建議更能符合教師們的真正需求。

### 三、建立教師終身學習的共同願景

學習型組織的推動，首先要建立教師對學習型教師會的共同願景。一個成長的教師會、團結的教師會、學習共享的教師會，皆可能是教師對教師會願景共同努力的方向。

### 四、培訓種子人才以厚植組織動力

從學校教師會做起，讓教師覺得學習型教師會的好處，在擴展到地方教師會，培訓教師成為學習種子教師，就可以到其他學校指導，成為推動學習的動力，才能厚植學習型教師會推動組織的實力。

### 五、以教師的需求作為規劃研習課程的依據

研習課程的規劃以教師的需求為主要考量，其次才是教師組織的發展的需求，如此才能激發教師的學習動機，吸引教師加入教師會。

## 第二節 學習型教師組織的思維模式

學習型教師組織的建構，並沒有一套大家可以共同依循的模式，每一個組織都有自己的願景與方法，因此學習型組織不是在發展一套固定的計畫（林益昌、周輝談，2004：90），建構學習型組織可從回歸到人類的基本面，思維本質來思索。人類的活動可分為四個向度，那就是肢體、感官、思維與情意；人類的活動都是這四個向度的綜合。聰明的人類，發明工具來幫忙自己的活動。不過這些工具不見得看得見，摸得著的物質工具；而幫助人類思維的工具就是知識與智慧。

在資訊時代裡，不但資料、資訊重要，知識與智慧重要性與日俱增，思維就起了關鍵性的作用。「思維」尤其蘊含著從步驟——▶機制——▶方法——▶概念的學問。此外學習型教師組織的實施，形同在行

使中的車子，仍須有換輪胎般的創造性張力才行，「概念」、「方法」、「機制」、「步驟」如同車子的四個輪胎缺一不可，如圖 4-2

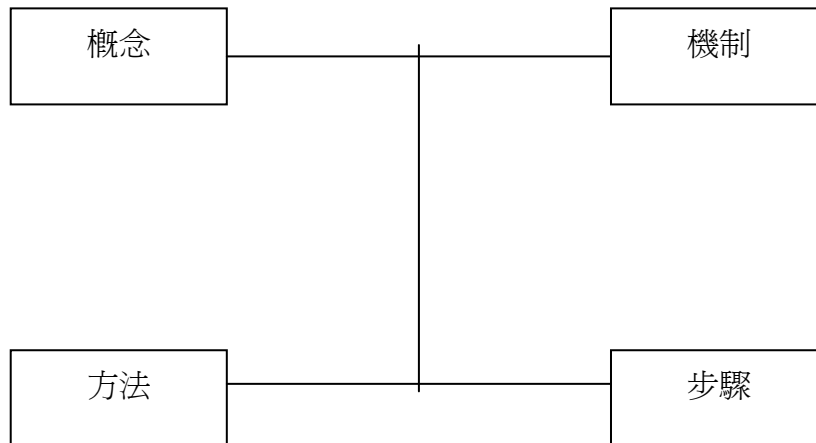


圖 4-2：建構學習型組織的思維模式圖示  
資料來源：林益昌、周輝談，2004：92

### 壹、學習型組織的基本概念

學習型組織的基本概念，有六項分別敘述如下：

一、學習是組織生命力的泉源頭 — 啟動再學習：學習型組織是可建立的，因為每個人天生都是學習者，大多數人在其一生中，都曾經是一個出色團隊的成員，一群人在一起工作，為了共同目標全力以赴，而創造出驚人之成果。更進一步觀察，就可以看到一種再學習循環的啟動，使團隊成員發展了新的「技術與能力」，五項修練是激起這種再學習循環方法，一旦學習循環開始運轉，它就會產生有意義而深遠的改變。學習為活水、為行動的源頭，組織要能創新、發揮效益，有來自於集體的深層學習、團隊價值觀之轉變。

二、給自己的生命盡情的發揮 — 自我超越：自我超越是個人成長的

一種學習修練，其意義在於以創造，以面對自己的生活與生命，尤其強調個人願望的整理，假如個人的每人能有清楚的願景，如此才能為教師會貫徹理念的動力，「自我超越」的修練是在協助教師會發展內在動力。學習的意義就是培養如何實現生命中真正想要達成結果之能力，它是創造性的學習，除非組織裡每個層次的人都能學習自我超越，不然就無法建立學習型組織。

**三、拋掉自己舊有觀念與想法 — 改善心智模式：**心智模式是一種簡化假設，安隱藏在人們內心不被察覺與檢視，但卻深深影響人們認知和決策。要獲取新知，必須先跳脫開來，捨棄自我的有知，以完全的「無知」，去虛心接納每種不同的意見與看法，如此才能從探詢溝通中來學習成長。改善心智模式的核心任務，即是要讓心智模式浮出檯面，要讓我們在不自我防衛的情況下，找出心智模式對我們的影響，並創造出更適合我們之新心智模式。

**四、要有內心希望實現的結果 — 建立共同願景：**願景是可以凝聚全體會員的奮鬥意志與堅強之信念，它是現代企業及其經營者最核心的經營理念，有願景的企業才會有肯為願景長期打拼的員工，將是成功的最佳保證。

**五、建立合作無間之團體 — 團隊學習：**團隊學習最有效的方法來自於兩種對話的模式就是：深度匯談(dialogue)及有技巧的討論(skillful discussion)。團隊學習可增進組織的團體創造力，並為企業帶來高附加價值的員工，由溝通方式的改變，來創造開放而信賴的氣氛，如此一來，組織創造力的提高則可水到渠成。

**六、用心看世界 — 系統思考：**系統思考將引導一條新的路，使人由看片段到看整體。系統思考是看見整體之一項修練，它能讓我們看見相互關聯而不是單一的事件。彼得·聖吉把系統思考稱為第

五項修練，因為它是五項修練概念之基石，它也是學習組織的軸心。

總之，此六項基本概念，也就是建構學習型教師組織的基礎思維要素。學習型組織是以系統思考融合以上四項修練，環環相扣、相輔相成。談教師會之共同願景如果無教師自我超越之個人願景為基石，則不會成為共創理想的一群人，其只會成為利益結合的一群人。若談教師的自我超越如無教師會的共同願景作為依歸，則教師的個人自我超越可能會傷害教師會這個團體。要談系統思考必須先探究教師心智模式的運作。要談教師的心智模式最終要和系統思考相結合，如此才能改善教師會團隊的心智模式（趙安庠網址；謝志豪，2008：187）。教師會若能運用這七項基本概念，互相融合，才能相輔相成，必可以加速學習型教師組織的發展。

## 貳、學習型教師組織的導入方法

學習型教師組織的導入方法，可分別從塑造教師會成為學習型環境、塑造教師會成為學習型領導、塑造教師會成為學習型文化等三個層面著手：（林益昌、周輝談，2004：98）

### 一、塑造教師會成為學習型環境

建立一個學習型教師組織，必先建立合適的學習環境，讓教師會成員都能夠在教師會中共同成長。知識經營的主要工作就是建立良好的學習環境，讓成員可以進行學習活動。塑造一個完善的教師會學習環境，是教師會重大的抉擇。主要有以下幾項：

- （一）、教師會成為達成工作目標的基本環境。
- （二）、促進教師會成長的創造性環境。
- （三）、教師會成為自動自發的自主性管理環境。
- （四）、創造教師自我開發的啟發性環境。

(五)、培養教師良好態度的工作環境。

(六)、創造有活力勇於向工作挑戰的團隊工作環境。

## 二、塑造教師會成為學習型領導

尼爾·使耐得 (Neil H.Snyder) 等人所著的「Vision values and courage: leadership for quality management」一書指出：真正的領導者都會擁有三種基本特質：遠景、堅定的價值觀和信念、以及採取行動的勇氣。現今社會大企業所遭遇到的問題，是缺乏領導能力，所以領導角色扮演良好與否攸關組織的成敗。建構學習型教師組織，領導者扮演最關鍵的角色，領導者要建立願景、爭取他人支持、有堅定的價值觀、創造合作學習的氣氛及堅定的信念等，讓教師進行有效學習。主要有下列三項：

(一)、願景搜尋活動：願景的形成需要與組織有關的一群人共同努力形成共識。

(二)、組織文化重塑活動：落實共同願景基礎。

(三)、政策革新活動：領導者對於建立學習型組織的具體表示。

## 三、塑造教師會成為學習型文化

良好的學習文化是建構學習型教師組織基本要素；塑造學習型教師組織，首先要提倡學習的文化與價值，創造組織學習氣氛，塑造學習型文化，主要有以下特質：(一)、具有挑戰性的風氣。(二)、重視實踐的風氣。(三)、尊重創意的風氣。(四)、培養後繼者的風氣。(五)、承認失敗的風氣。(六)、寬嚴並濟的風氣。

總之，若想要發展成學習型教師會，要分別從塑造教師會成為學習型環境、塑造教師會成為學習型領導、塑造教師會成為學習型文化等三個層面著手，教師會必須是一個自動自發的自主性管理的團體，具有啟發性、有活力、勇於向工作挑戰的團隊工作環境。有良好的學



習環境，還要有優秀的領導人，以及良好的學習風氣。運用以上三種方法來導入，一定可以發展成學習型教師組織。

### 參、學習型組織的運作機制

Peter M.Senge 在「第五項修練」一書中說：「學習不僅是人類的天性，我們也樂於學習。你我或者都有過這種經驗：成為出色團隊的一分子；在這個團隊中，一夥人以極特殊的方式在一起工作，彼此信任、互補長短，為共同的大目標全力以赴，而創造出驚人的成果。所體驗的，就是一種學習型組織的雛型。」。人本就生活於組織中，人的學習必須和組織的學習相結合，共同成長，因此，認為90年代最成功的企業將是「學習型組織」。

所謂學習型組織的關鍵在於經驗累積與知識創新，要達到這兩個目標，必先從個人學習開始、團體學習、乃至組織學習，若一個組織能達到這個目標，其效益之範圍將發揮至最大。(孫本初，2001：461)從強化個別的學習、強化團隊的學習、強化組織的學習等方面著手。分述如後：

#### 一、強化個人學習

從個人的學習能力的提昇，達成個人自我的肯定，進而激勵自我導向的學習社會。個人學習有兩項重要成分

(一) 關鍵人物的重要：關鍵人物有，領導者 (leaders) 變革推動者 (change agents) 創意領袖 (idea champions)。組織學習型的推動與否，領導者往往是首當其衝的角色。

(二) 個體創造性的培養：為了使學習能擺脫課堂式的教育訓練方式，有多種方法使用，可透過溝通、支持、及資源等三方面來進行，作法如下：

1. 溝通：向組織中所有員工說明學習型組織的重要性，以及個人

學習對組織之影響；和員工溝通，使組織的目標與員工的需求能結合，並將彼此討論後的事項列入組織的學習議程中。

2.支持：對員工的各種學習行為予以支持，要建立績效管理制度，對員工學習成就予以獎勵，而且管理者的角色要轉變為學習的協調者或是顧問。

3.資源：提供各項學習資源，對學習活動的產生有幫助，諸如人力資源專家的協助或資訊的分享等。

## 二、強化學習團隊

組織是以團隊為基礎的(team-based)。我們不僅要強化個人學習，也要強調團隊學習，其意義能促使團隊成員彼此整體搭配、合作，成為組織中的最小學習單位，因而來帶動組織中其他團隊的學習，藉此形成一起學習的風氣，能透過團隊的共同學習，使團隊運作達到成效，也能促進共同目標的實現。團隊層次學習有三項重要構成因素：

(一)有效的團隊建立：學習主要的動力，是結合不同的觀點來解決不同的問題，因此團隊建立有其價值。

(二)人員的高度參與：組織成員高度的參與，可以帶來極廣而深的影響，因個體能夠發展的範圍有限，而團體的潛能將是十分巨大的。

(三)開放的溝通系統：學習過程的許多問題，由於存在不同功能單位之間，主要原因是溝通不當，因此，發展一套機制來解決衝突與改善溝通不良，是達成學習成功的重要因素。

## 三、強化組織學習

組織層次是建立學習環境的重要因素，透過組織競爭、組織創新、組織認同等過程，可以激發學習型組織的建立（黃明月，1998：161），組織學習有三項重要構成成分：

(一)彈性的組織架構：組織架構與所在的環境相關連，並深受工作性

質之影響，不確定與複雜性越高的環境，越需要彈性有機的組織架構。

(二)創造性的組織文化：創造性的組織氣候中，能夠接納成員不同意見、鼓勵提出新想法、提供激發新想法的條件、暢通公開對話溝通管道、容忍錯誤及風險、肯定工作中表現，若在一個支持的、創新的組織文化中，員工便能從支持與鼓勵中，釋放發展他們構想與創意。

(三)為了能成為真正的學習型組織，在組織方面，所從事的變革必須是整合的、系統性的、展現出雙圈學習、包含團隊與組織的學習。

以上敘述若教師組織能依此運作，由教師個人學習開始，擴大到整個教師組織的學習，最後形成全國教師的團隊學習，能夠做到團隊學習，其教師組織一定可以茁壯，教師會組織能應用以上運作機制，必可加速學習型教師會組織的建立與成長。

#### 肆、學習型組織的行動步驟

實踐學習型組織的成功關鍵，不僅擺脫過去偏重理念及知識的學習，重要的是強調「新學習」概念付諸實際行動，建立完整的學習系統。這種實踐式的學習，可以使組織成員重新獲得自我實現的活力。將建構學習型組織之主要行動步驟歸納如下：

- 一、**共識的形成與承諾**：建立學習型組織的第一步驟，乃是組織的領導者要和成員們能達成建立學習型組織的共識與承諾。
- 二、**建立個人與組織的願景**：願景是企業前進的指引，可喚醒全員的共識，啟動全員能量。加強了員工的向心力與參與感，讓每位員工知道落實自己每天的工作，讓願景不至於只是天邊的彩虹。
- 三、**省思企業組織架構**：許多管理專家一致認為，只有在真正的學習型組織中才能產生真正的組織改造。

- 四、**建立整體的學習策略**：學習型組織有三種學習型態：(一) .維持性學習(maintenance learning)；(二) .調適性學習(adaptive learning)；(三) .創造性學習(creative learning)。
- 五、**成立核心改革團隊**：如何激發組織中更多的人願意學是一大挑戰，改變是由少數人開始，因此建立核心變革團隊是絕對重要的。
- 六、**培養核心技術與專長**：核心技術與專長(core competence)是指一個員工可以勝任各項角色的重要能力，核心能力的觀點要深入每位員工的腦海中。
- 七、**建構知識網路系統**：知識網路(knowledge network)便是利用電腦網路概念建構而成的一種可以整合組織的學習資源，並可促使組織的學習更有效率的系統。經由知識網路系統中的各種對話與資訊的應用，才能把員工腦中的個別寶藏，活化為組織智慧動能，而成為組織的核心競爭力。
- 八、**推展行動學習**：學習型組織的推動並不是要運用大規模的讀書會，以「辦活動」的方式來推動學習型組織，而是應該讓員工能夠「從做中學」。行動學習是經由成員從每一次的討論及決議中形塑出來的，它包含了回饋、分析、及腦力激盪等方式。
- 九、**發展新的評量與報酬系統**：建構學習型組織中，必須改變績效評估制度，個人的表現、部門的表現、及公司的表現均要考量。為有發展一套有機組織能力開發制度的全方位考核與報酬系統，配合學習型組織的運作，才能激發員工潛能。

綜合以上結論，要發展成學習型教師會，教師會要透過學習型組織的方法、機制及步驟等運用，來建立學習型教師會，達成教師會創新、永續成長，自我成長學習的目的。

### 第三節 學習型教師組織的塑造

邁入二十一世紀所謂知識經濟時代，在此一時代中，知識與學習的重要性受到世人矚目。知識與學習成為個人、組織、社會向上發展的泉源。然而，組織學習只是一種過程，若能成為學習型組織，一定可以讓組織更具彈性的適應環境的變動。（林益昌、周輝談，2004：2）就學習型教師組織的形成、運作及發展來說，也有賴於每位教師會會員能夠參與教師組織中的各種學習活動，人人進行終身學習，學習型教師組織才會成長與茁壯。

#### 壹、學習型教師組織的發展

「知識是生命的泉源，而學習是知識的來源」，一個組織要有生命則必須擁有獨特的知識用於生產、製造、行銷。要組織有獨特的知識，則要透過成員的不斷學習，才能維持知識的有用性。

##### 一、學習型教師組織發展的條件

學習型組織的學習類型可分為維持性學習、調適性學習、創造性學習。前兩者是彌補個人知識差距的學習，另外，創造性學習是領先與他人知識差距的學習。

組織動作的基本要素是影響學習型組織推動的條件之一。（Field & Ford，1995：23）曾提出影響學習型組織推動的運作要素有五項：（一）企業願景；（二）組織架構；（三）勞資關係；（四）技術水準；（五）人力資源發展環境。其中企業願景為其他四要素的核心，以下詳細說明這五項要素，如圖4-3：

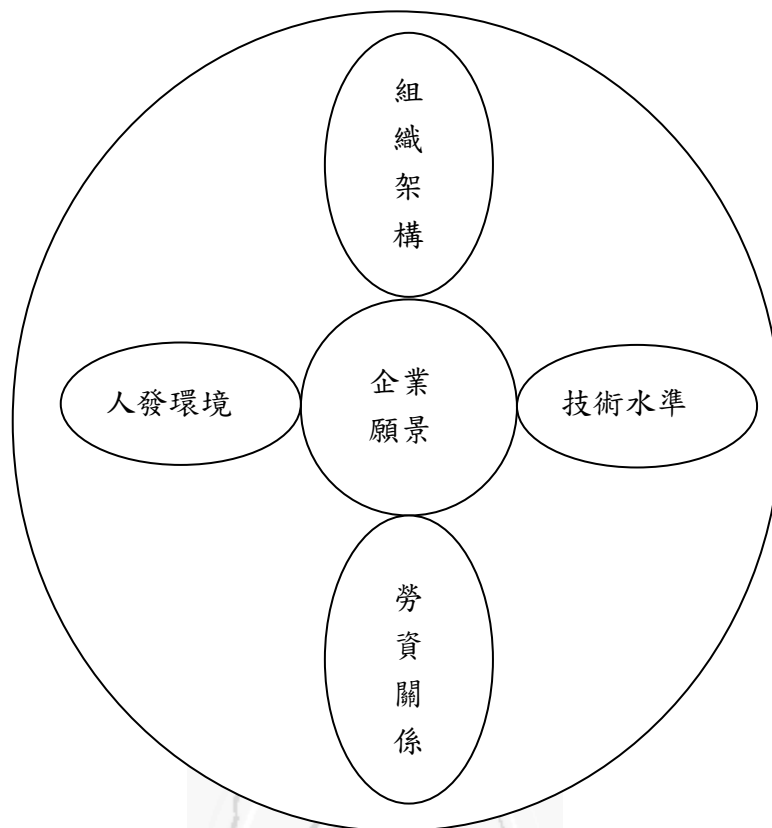


圖 4-3：影響學習型組織形成之條件

資料來源：Field & Ford，1995：23；洪榮昭，2001：26

進一步而言，上層經營者的願景影響組織運作的四個環節，間接影響學習型組織的形成，說明如下：（洪榮昭，2001：27）

- 1、勞資關係而言：若組織成員上下關係很好，則大家對學習型組織的推動才有敬業心（Commitment），亦是學習型組織的必要條件。

以學習型教師會而言，沒有勞資關係，只有理監事、會務人員和會員的關係，也沒有利益糾紛，只有共同願景為教師會而努力。

- 2、組織架構而言：在制度上要釐清工作責任，則成員在學習型組織的誘因下，會願意配合，這亦是學習型組織的必要條件。學習型教師會而言，理、監事是工作夥伴，分為行政組、編輯組、總務

組、公關組、活動組、、、等等。各教師會的組別稍有差異，原則上分層負責，責任釐清，只要理、監事願意配合，一定可以達成目標。

- 3、技術水準而言：在同業間技術水準，若有落差會比較容易激起維持性及調適性學習的意願。換言之，不會自滿技術水準，亦是學習型組織的必要條件。以學習型教師會而言，每個學校的作法不一樣，有的學校教師會重視教師的福利，例如福和國中教師會做法是，開發福利廠商，如麵包店、餐廳、診所的折扣，讓教師們受益。
- 4、人力資源發展環境而言：如何利用資訊科技（如網路）於知識分享、知識累積，使創造性學習充分展開，是學習型組織推動的另一個充分條件。以學習型教師會而言，這一點相當重要，資訊的發達，可以幫助組織的成長。

綜合以上可知，學習型教師會能利用上述的四個要素來運作，讓所有會員教師能夠為教師會共同願景而努力，如此才能夠建構學習型教師會。

## 二、學習型教師組織發展層級

Field & Ford (1995) 認為學習型組織分成三個階段：(1) 偶發學習 (Haphazard learning)；(2) 目標導向學習 (Goal-based learning)；(3) 雙環性學習 (Double-loop learning)。偶發學習指從工作中得到作而後知所學已忘的回饋，藉這個回饋在回頭看書。目標導向學習，則指工作中體認學而不足，而來設定學習目標。雙環性學習則指以批判及創意思考來對工作學習，含有創造新知識的可能。

根據Markkula & Suurla (1998) 提出學習型組織發展的策略兩個要素 passion to learn及 learning to learn。(洪榮昭，2001：30)

### (一)、層級I：passion to learn

「熱衷學習」是激發學習的第一要素。一個組織要能學習持續，必先激發組織成員「熱衷學習」。換言之「熱衷學習」乃是學習型組織的基石。

以下架構以共同學習進行維持性學習、調適性學習及創造性學習的目標，稱passion to learn作層級I（如表4-1），而learning to learn當作層級II分別說明之：

表 4-1 熱衷學習

價值根基：熱衷學習		
	對目前認同	對未來認同
個人的	自我肯定	自我願景：對實踐未來的能力肯定
組織的	團體的認同	團體對任何未來能力的肯定

資料來源：洪榮昭，2001：31

### (二)、層級II：learning to learn

層級II的內涵包含四個樑柱，要點包括發展組織成員的學習能力、改變人力資源的新角色及功能、對人力資源的重視及建立全然開放的學習環境。如下圖4-4



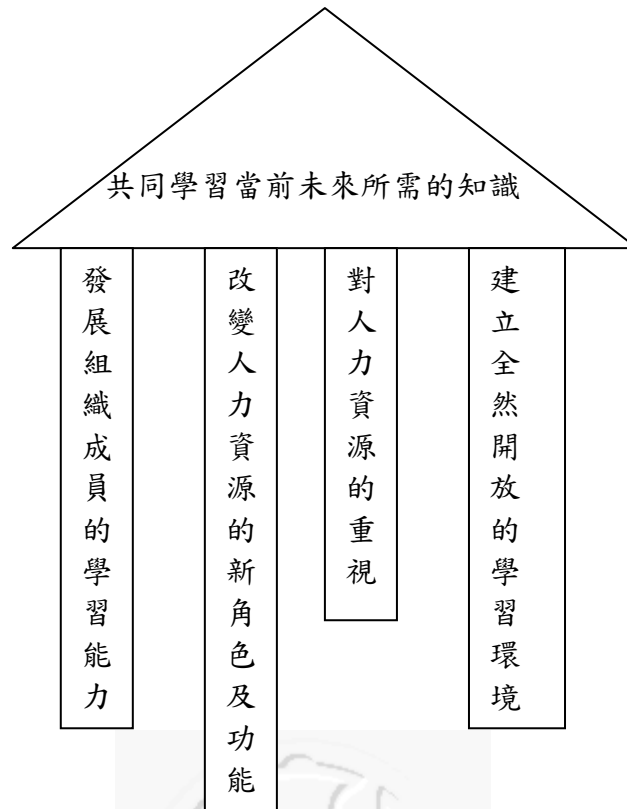


圖 4-4：學習型組織架構

資料來源：洪榮昭，2001：31

對於學習型教師組織架構說明如下：

### 1、發展教師組織成員的學習能力

學習能力應該分為專業學習能力及非專業學習能力，專業學習能力包括專業知識與技能；非專業學習能力即除了專業學習能力外也要了解非相關領域的知識與能力。組織成員的學習能力，是組織成敗的關鍵，以發展學習型教師會而言，如何發展教師的學習能力是重點，教師會要培養教師的專業能力，以及增加對教師切身有關又缺乏的法律知識，讓教師感受到加入教師會是值得的。

### 2、改變教師會人力資源的新角色及功能

過去人力資源是知識分享的主導者，現在則是知識管理者，其功能自訓練轉換成規劃、執行、催化、監督等功能。如表4-2；人力資

源的角色與功能皆有改變，對學習型教師會而言，如何去調適與應用他是其重點；從知識管理的功能而言，若先考慮到知識或資訊的收集，然後整理其類別分配給使用者，使用者依據自我價值知識與思考來應用，如此便是最基本的知識管理的運用。收集、整理、分配，通訊與電腦的結合，變成網路學習系統（洪榮昭，2001：213）。若教師會能是先做好整理、分類工作，再和電腦結合形成網路學習系統，讓需要的教師隨時可以取得，會員教師就能感受到好處及方便。

表 4-2 人力資源的角色及功能轉換表

知識分享的主導者	知識管理者
訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>、規劃</li> <li>、執行</li> <li>、催化</li> <li>、監督</li> </ul>

資料來源：洪榮昭，2001：32

### 3、對教師人力資源的重視

對人力資源的重視有三大重要理念：（1）建立「知識是邁向組織成功的關鍵」；（2）強化組織對專業發展的支援；（3）重視人力資本的評估。人力資源是組織的支柱，對學習型教師會而言，也不例外，要發展成學習型教師會，對人力資源更要重視。

### 4、建立全然開放的教師學習環境

多元化的知識交換及知識分享，是學習型教師組織的物質，為了建立據公平性、平等性的學習環境，網際網路的應用是最佳的工具。如此才能讓學習環境真正開放；對學習型教師會而言，要學習資訊普及，就要建立學習資訊網，並整合學習資源，成為網路學習系統，學習型教師組織才能創新、永續成長。

由以上而知，教師學習能力的發展、人力資源的角色與功能的改變、對人力資源的重視及建立全然開放的學習環境而言，對於學習

型教師會的發展是很有用且重要的。

## 貳、知識管理有助於學習型教師組織的發展

知識管理可以促進學習型組織的形成，達到組織知識的整合、創新與交流。以知識為基礎的「學習型組織」可反應以下幾個層面：（林益昌、周輝談，2004：4）：

- 一、**重視教師個人專業成長**：創造一個激勵會員教師自我成長的組織環境，協助教師會會員學習，並持續成長。
- 二、**檢驗以往的經驗，激發創新與學習的心智模式**：不斷挑戰教師組織與制度中現存的現象與經驗，同時設計一套教師組織衡量指標，檢驗過去可否應用於未來。
- 三、**發展教師共同的願景**：共同願景即共同想要達成的願望。教師會若欲經營共同願景，需要從大家所共同關心的焦點出發，進而兼顧教師組織需求與教師個人需求的共識，強調以願景領導，凝聚教師會員共識。
- 四、**強調教師團隊學習**：教師會要進行教師團隊學習，必須會員教師誠心準備好，面對一切可能與真實，過程中一切狀況視為學習。提升教師會團隊技能，以增強教師會團隊能力，鼓勵雙環學習以加速教師會團隊學習。
- 五、**運用系統思考**：教師組織運作除了有形結構外，尚須思考無形的因素。當教師會在紛雜的茫然中發現以簡馭繁的原則，就如同西方諺語：「單純化永遠是最好的策略」，而找到解決問題的槓桿解，系統思考即在協助組織培養此種能力。
- 六、**強調知識創新的過程**：教師組織透過不斷的學習過程，進而接受創新知識，提高創造價值。
- 七、**知識共享**：成立學習分享中心，教師將學習成果分享與所有教師

會員。

**八、目標導向式的組織學習：**不要把議題延伸到無關主題上，學習的目的在加速教師組織目標的達成。

在知識經濟時代，知識的創造、應用及管理等工作，將是市場競爭的勝負關鍵。而真正的核心是在人，已經不是以往的土地與資本。因此開發人力、活化組織與提高競爭力，便是教師會員的終身學習。對於敏銳的企業，無不汲汲乎其教師組織成員的繼續學習，藉以活化教師組織，增進其生產力及競爭力。例如：台灣半導體產業龍頭—台積電領導人張忠謀，即致力於知識的管理，認為知識是二十一世紀最主要的競爭利器。張忠謀認為學習型組織可加速團隊成長，使組織隨時在學習，而且能保存新學到的東西，設立了學習發展部，在1998年就辦了八百個訓練課程，參加人次高達三萬五千人次。另一大廠宏碁電腦全球教育中心處長張博堯指出，任何學習都要靠內外部環境的互動。美商惠悅(Watson Wyatt)企業管理顧問公司台灣分公司總經理黃世友所提的五項建議之一，便是「把自己當做是公司的『學習負責人』」，台灣飛利浦是台灣最大的外資企業也是強調不斷學習、自我成長以提高其競爭力。

由此可見，以上是企業成功的運用學習型組織來改造公司的成果，我們可作為建構學習型教師組織的參考，也可作為學習的對象。

### **參、知識管理對發展學習型教師組織的啟示**

知識管理的興起，卻能為學習型教師組織的發展，提供另一條可行途徑。整體而言，知識管理對於學習型教師組織的發展，具有以下啟示：

#### **一、教師會組織決策，必須因應知識管理時代的來臨**

知識管理的要素不外乎人員、知識、資訊科技與分享，其中人

員便是核心因素。教師會組織決策面對新時代時要有以下幾點：1、透過資訊科技營造有效的學習環境；2、提供豐富充足的學習資源；3、增加教師進修的機會；4、規劃與建立獎勵制度鼓勵教師的進修。

## 二、塑造適合教師會的知識分享機制

建立分享中心，教師將自己的專長，提供出來給需要的老師參考，讓簿同層級的教師都有機會分享，尤其知識分享必須在於不同團體蒐集與傳播資訊，效果會更好。

## 三、教師會應成為創造知識的組織

教師會組織能夠創造新知識，必須依賴每位教師，來自不同學校的教師集思廣益，貢獻自己的精華，並散播到整個全國教師會，應用於教學上，增強內容與情境，讓學生受益。

## 四、教師會應有負責知識管理的專門人員

成立教學網站，供會員下載，重點要有專門人員來管理，來更新資料，以建立起教師會組織知識的永續運作機制。

## 五、建立教師會的繼續學習文化

為促使知識管理成功在教師組織中推動，必要建立起「繼續學習文化」，發展適合教師繼續學習的工作環境。

由以上可知，在這變遷的社會，知識管理對一個組織的重要性，而學校教師會更要能體會，如何利用知識管理來改善運作上的困難。

# 第四節 學習型教師組織的發展策略

## 壹、學習型組織的要素

建構學習型組織需要許多的要素，才能夠達到學習型教師組織的最終目標，即一個不斷學習、進步、跟上時代潮流、環境變化且具有彈性的組織。可從學習、組織、人員、知識及科技等五個要素說明如

圖4-5：

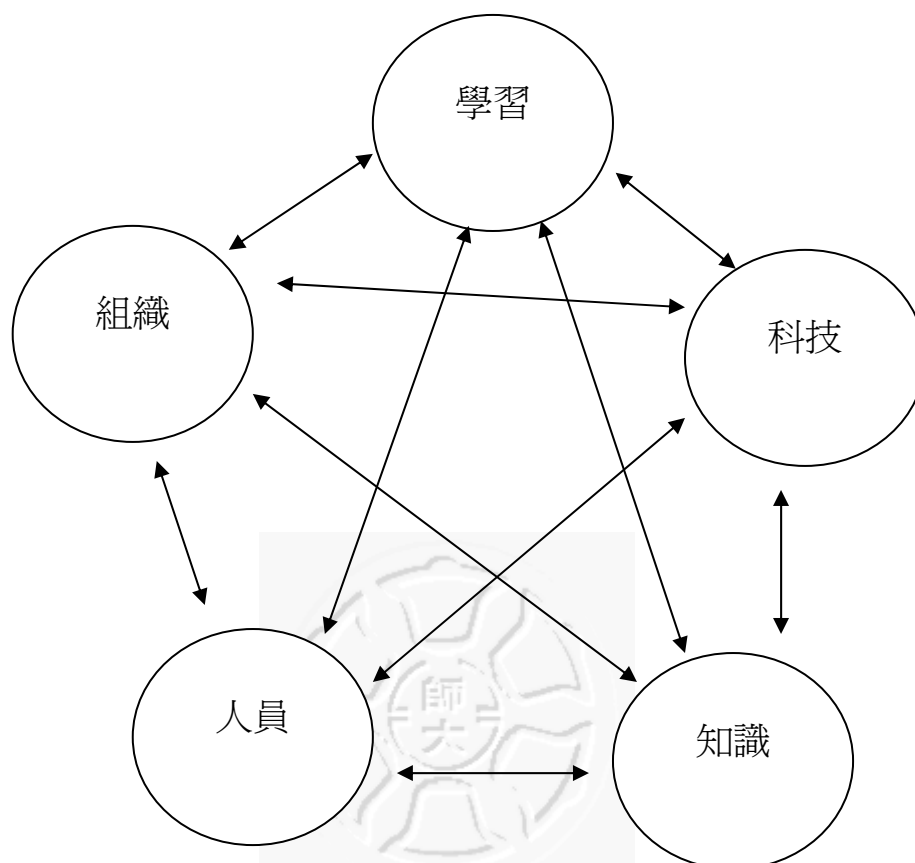


圖 4-5：構成學習型組織的要素

資料來源：邱繼智，2007：35

將學習型組織的學習、組織、人員、知識及科技等五個要素說明如下：

### 一、學習

學習型教師組織是以學習為核心概念，藉由學習來獲取知識，重視個人、團隊及組織三個層面學習；不只是適應性學習，更是創造性學習之特徵。在教師會中能建立完善的學習系統，並提供給教師獲得充分學習機會。此外也要建立分享學習的機制，以增進彼此間的交流。

### 二、組織

學習與變革的主體是組織，且組織也是個人、團體及組織學習重要場所。教師會會員依循教師會的願景及目標來共同學習、分享心得、運用知識，來達成教師會的成長與創新的任務。學習型教師組織必須制訂定一個鼓勵人心並且令人嚮往的願景，此願景要能夠促使教師們，為達到教師會的共同目標與願景必須採用適當的行動計畫、方法及步驟。傳統的績效評估項目，都只顧自己、不顧教師團隊。因此學習型教師組織則要改變績效評估制度，對於個人、團隊及組織整體都要評估。

### 三、人員

教師是學習型組織的主要樞紐，事實上教師會裡應是教師們在學習，也是教師在獲取得所需的資料，是一切的主角。教師會必須要獎勵教師創新學習，並鼓勵教師冒險及解決問題。唯有透過教師的學習，教師會才能學習成為所謂團隊學習。領導者要經常扮演設計師、教練、僕人的角色負起創造學習的責任。凡是聰明的領導者知道，虛心向他人學習可以使自己獲益良多，即使在毫不相關的領域都可能激發創新靈感。蓋瑞·哈墨爾(Gary Hamel)與普哈拉(C.K.Prahalad)在《競爭大未來》一書中也提出，想取得領先地位之公司，就必須與最先進的顧客、新技術開發者及供應廠商合作無間，向他們學習而且不可有地域之見。而真正的核心則是在人，已經不是以往的土地及資本。由此開發人力、活化組織與提高競爭力，就是學習型組織發展的重點。

### 四、知識

知識經濟時代，競爭優勢源於知識創新和不斷學習，知識的創造、應用知識、管理知識及強化組織學習能力，便成為決定一個組織競爭力的關鍵要素，也是市場競爭的勝負關鍵。學習型教師組織裡每位教師都是知識工作者，也是知識管理者與知識生產者。

## 五、科技

組織如果知道如何運用科技，來加強學習和管理知識，可以說就擁有決定性的競爭優勢。要建立一個學習型教師組織必須使用支持此組織的科技，包括利用資訊進行知識管理、鼓勵教師上資訊高速公路、發展多媒體的學習中心、互動式影碟系統、電子學習系統等。

總之，要使教師會組織所有人，都意識到科技是當代強而有力的組織學習與知識管理工具，教師會組織若能充份利用科技，將可達事半功倍之效。（邱繼智，2007：36）

## 貳、學習型教師組織的開發

在瞬息萬變的環境，組織間的互動愈來愈複雜，而使傳統思考方式與組織型態不斷受到挑戰，組織為了因應環境變遷、創造未來，學習便不再是一種選擇，是必須學習。教師組織若想屹立不搖、對抗任何的社會變遷，學習是關鍵因素。然而，一般組織只是進行適應性學習，只是為了適應社會變遷，解決問題而學習，忽略了未來的需求；而學習型教師組織是一種開放性的組織結構，常隨著情境的變化，有不同的運作，藉由教師會組織會員教師的資訊相互交流，自由探詢及自我批判，使教師組織能保持創新，以引導並決定教師組織的未來發展，學習型教師組織可促進組織學習、組織創新，進而建構終身學習的文化與機制。

組織為了應付未來的挑戰，掌握變局，創造未來，便需從事一種創新性的學習(generative learning)，即Argyris 所謂的雙圈學習，而這正是學習型組織的精神所在。未來的學習模式，必然是一個能不斷創造未來，提昇會員學習能力，使會員能夠持續發展、創造的學習，以促使組織會員能全力以赴，實現共同的願望，並不斷學習如何學習的學習方式，這種學習模式便是學習型組織的特質。2003 年所公布的



「終身學習法」便強調組織機構應轉型為學習型組織。因為學習型組織的發展是邁向學習社會的重要關鍵，不僅有助於個人潛能的開發，亦能有效激發組織潛能的發展，所以教師組織應藉由創造性的組織學習，激發教師及教師會組織的潛能發展；因此，學習型教師組織應該是，因應教育革新的最佳組織型態。

因此，在學習型組織的理念之下，教師會的組織再造與創新便具有下列的特色：

- 一、教師會組織再造的發展策略上，應提昇教師的專業性，重視教學工作，以人本的理念來看待學生。
- 二、培養獨立思考、自律的團體，視為重要的目標。
- 三、鼓勵教師給予學生較大的信賴與自主空間，鼓勵學生認清自身的主體性，為自己負責。
- 四、改變以往對教師會的刻板印象，認同教師會並加入教師團體。
- 五、鼓勵教師學習創新，以提昇學生的創造力，並建立師生共學機制。

因為二十一世紀的教育是以教師彰權賦能為積極目標的時代，學校教師會應創造具有終身學習環境的「學習型教師組織」，以「組織學習」的行動實踐，促進學校組織創新，而轉型為「學習型教師組織」。

綜合前面敘述，教師會若想激勵會員教師自我成長，必須先重視個人專業成長，多辦理教師成長研習班，領導人更要規劃學習資源中心，強調共同願景，團隊學習，運用系統思考，強調知識創新的過程，知識共享，以目標導向式的組織學習，來達成教師組織的目標；因為教師會是代表大多數教師的心聲，要取得大多數教師的認同教師會，教師會才能壯大，組織要成長，必須成員先成長，教師會若能以學習型組織內涵來實行，一定可以發展出一片天。

### 參、建立學習型教師組織的策略

要成為學習型教師組織，必須將相關策略加以運用，Willaim R.King(2001)認為有以下六項策略：（林益昌·周輝談，2004：69）

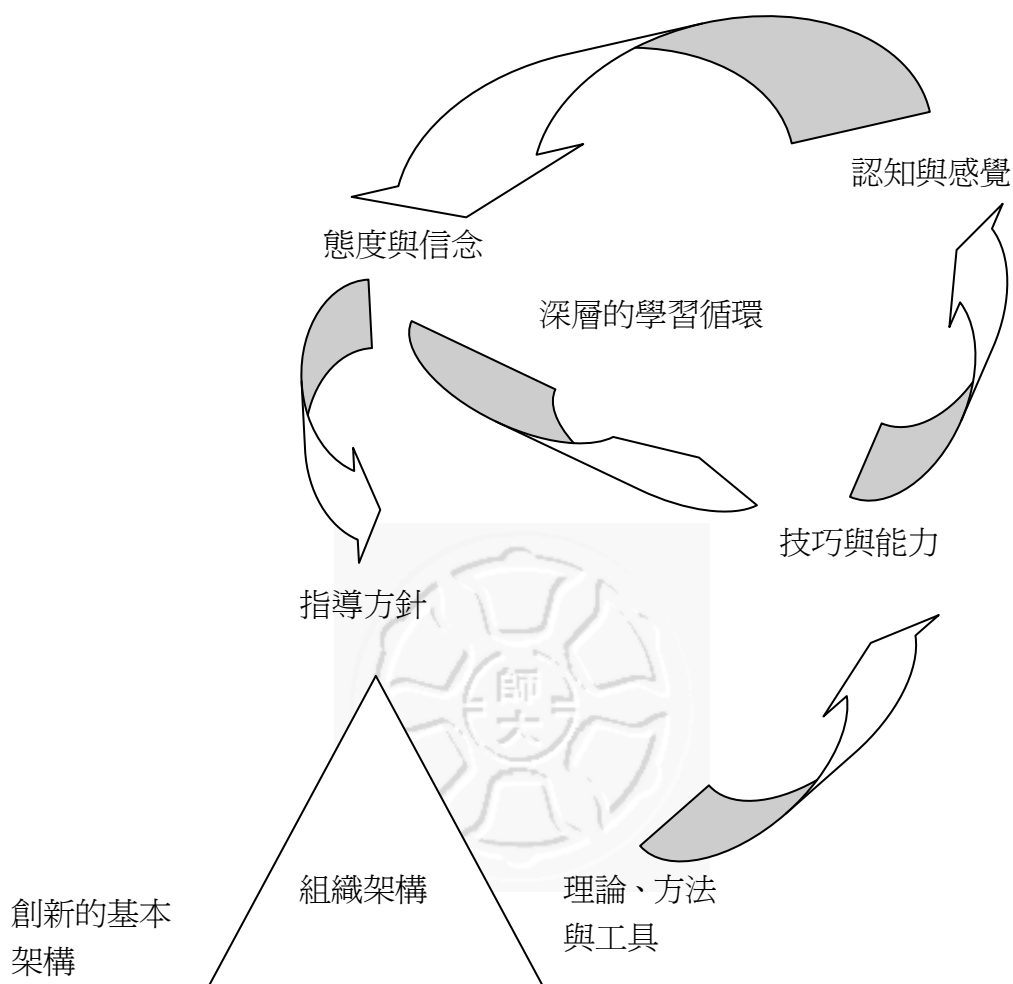


圖 4-6：學習型組織的策略性架構

資料來源：邱繼智，2007：323

## 一、資訊系統基礎建設策略

科技的進步，資訊已相當發達，資訊系統包含蒐集資料並將蒐集的資料轉換為有用且有價值的資料。將資料傳送到資料庫，提供給教師會相關單位上呈給上級教師會；例如：台北縣教師會蒐集各校教師會的建議，彙整之後將相關資料傳送給全國教師會，可見資訊系統基

礎建設的重要。

## 二、智慧財產管理策略

運用組織的智慧財產如專利權、研發的報告、等無形資產來創造額外價值。這個策略是將知識視為資本資產，讓這些資產達到最大獲益為目標。若教師組織想形成學習型組織，必須提供誘因給個人或學校，才能創造更多的智慧財產。

## 三、個人學習策略

這個策略強調個人的教育與訓練，重點在於提昇組織人力資產的價值，目的是透過移轉個人內在或外顯的知識，創造組織高價值人力資產。例如全教會要提升培養人力資源，就要多辦幾場研習及教育訓練提昇來老師的能力。

## 四、組織學習策略

雖然組織是由個人組成，但個人學習總和不等於組織學習，此策略的概念性基礎是在不同團體與組織競爭力下，可以提升讓組織適應變動的環境。組織學習策略的目的讓組織能夠發展、改良與提昇組織競爭力。教師組織要能壯大，由基層的學校教師會做起，提昇教師們的學習，讓教師們有共識，自然就會認同教師會。

## 五、知識管理策略

知識管理策略是經由知識管理計畫、活動與系統的發展與執行，藉此激發知識分享，最後增加教師本身及教師組織價值；目前最常採用有兩種：一種是讓專業知識能清楚明確，如資料庫中提供最常問題解答，獲最佳決策。另一種是執行可激發讓專門知識清楚明確的系統，如提供最佳指引，讓有需要的教師可以很迅速找到答案。

## 六、創新策略

創新的概念是要提升組織的創造力，而這個策略是要透過提昇創

造力的活動，讓組織的創新達到極至。如教師組織想要提昇創造力，就要成員教師大家能參與且產生新的想法，才能提昇教師會的創造力。

#### **肆、阻礙學習型教師組織的因素**

有關學習型教師組織的阻礙因素，學者們有許多不同的看法，綜合各家的意見，列出六項主要的因素：

##### **一、有效率的領導者太少**

領導者是組織的主要人物，更是組織的領導者，組織要航向何處，就依領導者的引導。唯有領導者具備遠大的目標，能夠採取有效的領導策略，才能使組織成長。先自我要求達到及尊重他人，例如尊重教師人格與需求、廣納善言、知人善任、且努力於自我進修與專業學習等，如此才能信服人，方能引導組織不斷的發展。假如領導者未能有效的引領組織朝正面發展，恐自己將成為組織建構學習型組織的一大障礙，教師組織亦如此。

##### **二、教師觀念保守，對於新事務不願學習的心態**

組織要建構為學習型教師組織的首要條件，首先必須激發教師組織成員學習的意願，而且養成終身學習的習慣，教師自願不斷學習，力求自我超越，才能為教師組織注入新的生命力。最怕的是教師組織會員存有保守不去學習的心態，因不願學習或拒絕學習，就無法達到團隊學習的目的，那麼教師組織想要發展為學習型教師組織恐怕不是一件容易的事。

##### **三、恐懼的文化存在教師組織中**

教師組織要成為學習型教師組織，必須營造和諧氣氛，支持的教師組織氣氛與回饋，並開放式組織文化。於教師組織中，要是領導者不讓教師有犯錯改過的機會，教師組織成員就會存在怕犯錯或承認錯

誤、被懲罰、怕無法達成工作目標及怕提出自己的想法的心態，形成恐懼的文化，如此教師組織將無法建立一個自由陳述意見、看法、敢發問及要求協助的工作氣氛，就會阻礙學習型教師組織的建構。

#### 四、既存的心智模式，教師無法改變

要建構學習型教師組織，教師要能夠不斷的探詢與反思，來改善以往就有的心智模式，成員間保持真誠接受及開放的胸懷。如果教師組織成員無法體會與改變過往的心智模式，就很難以自我突破、自我成長，甚至於自我超越，那麼教師組織將無法順利發展，因而阻礙學習型教師組織的建構。

#### 五、教師抱持個人主義

學習型教師組織是一個開放性的組織，教師組織中的會員，彼此相互信賴，相互分享，藉由不斷的傾聽、探詢、與反思，成員之間彼此交流，相互激盪，共同凝聚感情、增長心智。如果教師組織成員抱持個人主義不放，不願敞開胸襟，相互信任，則難以產生真正的感情，更無法建立團隊學習，而有礙學習型教師組織的發展。

#### 六、組織成員能夠具有客觀的的視野

受傳統觀念的影響，教師組織的成員由於長期以來被訓練成忠於自己的工作，只專精於自己的職務，有一種「莫管他人瓦上霜」的心態，對於職務以外的事很少去關注。當面對問題時，無法用組織的整體來思考，常以片段的方式來看待整體，更無法將組織內外環境，及所有會影響的因素全部納入考慮範圍，以致無法客觀，周延的探討問題背後真正的原因，這也是會阻礙學習型教師組織的發展。

由以上的分析了解到，教師會若要成為學習型教師組織，必須先改善目前的弱點，教師會本身要能得到多數教師的認同，讓教師們有共同願景，個人願意主動學習，去除傳統的保守心態，有創新的思想，

願意分享自己的經驗以及所學的新知識，個人成長教師組織就會跟著成長，讓教師會這個團體越來越壯大。

## 伍、學習型教師組織的應用策略

教師組織的功能主要在協助教師專業的提昇，保障教師工作權益，教師組織的成敗，影響著全體教師的權益。如果教師會員能認同教師會，並加入教師會，則教師組織就能壯大，在學校環境中，自能獲得更多的協助，附帶著做好教學的工作。而啟動學習循環並不是一件容易的事，教師會想要應用學習型組織理論，建構成為學習型教師組織，以下策略是可採行的：

### 一、運用系統思考、建立回饋機制

想找出教師組織內部的回饋環路，須先從目標的檢視開始。教師會的規定、教師的心智模式、及隱藏在會員行為背後的假設等... 會形成一個極複雜的回饋環路，若能找出這些環路的關鍵處，就能收到良好的效益。

### 二、建構教師組織共同願景，需經由對話討論

願景是教師會發展的共同目標與理想，而建立共同願景須築基於整體環境、社區需求、社會變遷和時代潮流。因此必須先凝聚全體會員的共識，透過對話討論、深度溝通，找出大家共同的目標與理想，如此全體會員才有共同努力的目標。其具體做法如下：

(一) 規劃舉辦「共同願景」研討課程，讓教師參加，會員教師了解共同願景的意義與建立的方法。

(二) 激發教師組織會員的熱誠，包含會務人員、理監事、教師等，參與討論，由分享個人願景、塑造團體圖像、融會更好的構想，進而達成學習型教師組織的共識與承諾。

(三) 透過各種管道、研習課程、會訊、網路... 等正式或非正式的

溝通管道，凝聚教師組織共同願景的焦點與能量。

### 三、透過團隊互動，且自我超越才能激發潛能

就教師個人層面而言，自我超越是一種個人的超越，就教師組織層面而言，則在達成教師組織的目標。教師會要能壯大發展，必須激發教師自我超越的潛能的策略，其具體做法如下：

(一) 經由團隊討論，幫助教師會會員認清傳統教師地位與目前地位之不同，兩者的差距，並培養教師組織會員的認同感與歸屬感，來縮小理想與現實之間的差距。例如目前學校各領域都有領域輔導團，領域輔導團員接受訓練研習，回自己學校教同領域的老師，利用團隊來提升自己能力。

(二) 設法得到學校行政支援，更能培養教師達成願景的意志力。

(三) 重視教師專業成長需求，舉辦真正適合教師成長需求的活動，並且加強教學知能方面的研習活動、專題講座或觀摩教學，同時應鼓勵教師積極參與進修活動。

### 四、堅定教學理念，改善教師心智模式

改變教師的心智模式不是一件容易的事，但教師要自己培養反省的能力，隨時檢討自己的教學模式；唯有改變會員的心智模式，建構學習型教師組織才有成功的可能。其具體做法如下：

(一) 鼓勵教師在職進修，引進外在資訊，透過見習觀摩、進修學習，吸收新觀念，產生新衝擊，而漸漸改變原來的心智模式。

(二) 從制度的設計上給予鼓勵，唯有鼓勵教師會會員多元化的觀點與意見，透過團體討論過程，教師組織會員才能有意見交流及各行動實踐的過程中，激發團體智慧。

(三) 鼓勵教師在教學活動中進行回饋，以提高自我對課程發展的了解。建立教師即終身學習者、教師即同儕輔導者、教師即行動研究者

的觀念。

## 五、活化課程發展，有效推動教師團隊學習

「團隊表現優於個人表現」，在教師團隊中若教師個人未能與整體配合，結果反而減損了團隊的表現。但若在團隊學習的過程中發揮合作的精神，更能激發優異的表現。其具體做法如下：

(一) 成立「領域課程小組」、「教學群」、「教學研究會」、「教師成長團」和「讀書會」等學習團隊。

(二) 鼓勵各委員會、教學群等學習團隊，運用「深度匯談」與「對話討論」二種團隊交談方式，應用團隊學習模式，進行學習與成長，來提昇教師成員參與團隊學習的能力。

## 六、調整組織結構，以利學習型組織發展

由學校教師會做起，有利於學習型教師組織的發展，而擴展到地方教師會，全國教師會為最終目標；如此可以對教育品質的提昇皆有顯著幫助，也有利於學習型教師組織的發展。

綜合以上，學校教師會能善加利用這些策略，透過團隊互動，建立回饋機制，改善教師心智模式，並有效的推動團隊學習，一訂可以使得學校教師會運作愈來愈好，教師感受到教師會的進步與好處，自然而然願意加入教師會，就能夠建構成為學習型教師會。



## 第五章 學習型教師組織的建構

本章是以學校教師會發展為例，運用學習型組織的五項修練來建構學習型教師組織，藉以改善目前學校教師會發展上的困境。如此一來，學校教師會才能創新、且永續發展。

### 第一節 學習型教師組織的建構途徑

從理論上及國內外建構學習型組織的成功案例來分析，對於如何建構學習型組織有多種途徑。

#### 壹、五項修練途徑

聖吉認為，只有經常進行自我超越、系統思考、改善心智模式、團隊學習及建立共同願景等五項修練的組織，才能真正成為學習型組織。(李雅慧，1999：174)

##### 一、自我超越

自我超越是一項對自我精進的期許與承諾，以教師不斷追求學習為起點，不斷釐清教師個人願景與現況，並客觀的觀察事實，使教師更有耐心與毅力為達成願景而努力。因此自我超越是促使教師個人學習意願與能力提升的重要途徑之一。

##### 二、建立共同願景

共同願景的整合能幫助教師組織所有成員真誠的投入，因此領導者必須從教師組織中教師個人願景著手，平等的對待每個教師，進而尋求所有教師成員互相尊重與合作，使學習過程得以循著正確路徑前進。

##### 三、改善心智模式

心智模式是一種根深蒂固的假設，影響我們對世界的認知，以及

所採取的行動。當新的管理方法和舊有心智模式相牴觸時，便無法實現教師組織目標。因此建議教師組織中發展「行動反思」及「探詢」的方法，使心智模式運作更透明化，並接受公開檢驗，這就是改善心智模式的具體行動。

#### 四、團隊學習

為了克服教師個人防衛性的障礙，學習型教師組織運用各種方法，使教師成員均能公開討論相關訊息，了解彼此的感覺和想法，進而提升教師組織團隊的思考和能力。

#### 五、系統思考

系統思考是知識和工具的結合體，他可以幫助我們認清整體環境變化，並了解如何因應以及有效的掌握環境的變化。聖吉所提出學習型組織的五項修練中以系統思考為核心，系統思考也是促使組織適應力更強的途徑。

#### 貳、組織學習途徑

組織係由個人所組成，故教師個人學習為教師會學習的必要條件。教師組織學習可視為當教師會的實際工作成果與原先預期產生差距時，教師組織對這種差距所進行的偵測、矯正活動等過程。因此可以提高教師組織學習能力，強化教師組織面對外界變化的應變能力。

教師組織是教師個人進行學習最重要的場所，教師組織學習需藉由教師個人學習來完成，因此個人在進行學習也就是整個組織在進行學習，兩者其實是互相啟發，互相引導。因此教師個人學習是教師組織學習的基礎，教師組織學習是個人學習的進程。然而教師組織學習絕非教師個人學習之總和。

#### 參、知識管理途徑

學習型教師組織的發展，涉及層面頗廣且複雜，若純粹經由五項

修練以達到建立學習型教師組織的目的，顯然仍有所不足。在市場變動、技術發展、競爭者倍增之下，成功的企業不斷創造新知識，將新知識融入新技術和新產品中。學習型組織的核心理念就是創新，且是持續的創新。因此要建立學習型教師組織，就是要如何累積知識、轉換知識及創造知識。

知識管理除了重視知識的高度運用外，更重視知識的變革與創新。教師組織要能充分發揮知識管理功能，將知識文化融入到教師會文化中，教師組織方能成為知識化的學習型組織。

總而言之，由知識管理途徑建構學習型教師組織，主要是指學校教師會從事知識創造、取得以及有效地將知識傳播到整個學校教師會。

以上三個途徑皆是建構學習型教師組織的途徑，經由研究分析，認為彼得的五項修練運用在學校教師會上，效果較好。而學校是教育紮根的基礎，學校是師生共同組成的動態社會系統，透過學習型組織的理論分析，並運用Senge 提供的重要觀點：系統思考、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習及自我超越等五項修練，應用在教師會層面，可以使學校教師達到有意義的改變，且使教師會成為學習型組織，進而建構成為學習型教師組織。

## 第二節 建構學習型教師組織的實施步驟

當前學校教師會面臨的最大挑戰，就是如何經由創新和改革，以及提昇教師會的功能，讓社會大眾和學校老師能認同教師會，解決教師會經營不善的問題。教師會是一種社會組織，當教師會面臨瓶頸和問題時，自然必須透過組織的變革和創新，以謀求問題的解決之道。學習型組織概念的發展，為教師組織的創新發展和教師會成員的自我

成長，提供了許多重要的啟示。(胡夢鯨，1999：285)若能遵守以下步驟將有助於建構學習型教師組織。

### **壹、建立組織成員的共識**

建立學習型教師組織的第一步，也是最重要的步驟，就是全體會員達成學習的共識，並樹立堅定的信念。從心理學而知，觀念具有約束及支配個人行為的作用。因此，領導階層應具有宏觀的視野及洞察問題的能力，必須承認組織成功的關鍵因素，是個人及組織持續不斷的學習。並且運用轉換學習型教師組織的工具和方法，突破建立學習型教師組織的障礙，才能真正建構一個終身學習的學習型教師組織。

### **貳、學習策略與組織目標的結合**

一個學校教師會的學習策略，應該是要能配合教師會的願景、目標、技術及工作流程需要，無論在何時、何地以及何種學習內容，都能促使教師不斷學習，達到教師會的目標。所以學習策略與目標結合才能有效的建構學習型教師組織。

### **參、領導者對學習的承諾**

在建構學習型教師組織的早期階段，領導者長期應該扮演推動教師會營運績效及鼓勵教師士氣的角色，漸漸地學校教師會需要領導者更多的創新與對教師們的支持，並且培養理監事都有參與教師會學習的工作；可見領導者的承諾對建構學習型教師組織的重要。

### **肆、改善官僚體制和組織階層**

結構影響行為，改善官僚體制並建立扁平式、專案團隊、網路型的組織結構，強調分權與授權，可提高教師會的應變能力。是以在建立學習型教師組織之前，必須要先消除官僚體制的心態。以下是改善官僚弊端的方法：

一、消除垂直與水平組織的障礙。

二、減少組織階層，縮小工作單位的規模。

三、從事組織再造，建立團隊組織。

四、建立積極性計畫性專案結構而不是消極性的防弊性功能組織結構。

#### 伍、持續不斷的適應改善及學習

學習型教師組織的特色是要不斷的學習與知識分享，此外，持續的分析研究、適應及運用所有的學習與知識科技，結合所有的利害關係人，一起有恆心的學習才能成為真正的學習型教師組織。(邱繼智，2007：362)

一、就個人而言，學習型教師組織鼓勵實現教師個人潛能，釋放心中願景，徹底改變心靈意念，強調批判反省及系統思考在解決問題及自我超越上的重要性。

二、就組織而言，學習型教師組織鼓勵教師組織成員共同發展創新行動及傳佈知識。所以，學習型教師組織是一個不斷創新、發展和改變的動態組織，而非一個保守、封閉和停滯的靜態組織。

學習型組織的真諦，並不著重在鼓勵個人獲取新知或文憑證書，而著重在幫助每一個會員，徹底檢視原有的心智模式，對原有認識世界的方式重新加以檢討，對原有的組織關係與學習方式加以改變，經由組織成員深度匯談與討論的合作學習方式，尋找到生命的意義和未來的出路。因此，學習型組織的學習，不是「功利」的學習，而是「生命」的學習；不是「適應」的學習而是「創造」的學習；不是「被動」的學習而是「主動」的學習；甚至不只是「個人」的學習而是「團隊」的學習。(胡夢鯨，1999：287)

### 第三節 學習型教師組織五大修練的運用

根據學習型組織的理念，將聖吉的五大修練運用在學習型教師組織上。聖吉認為學習型組織的真諦在活出生命的意義，而所有的修練關係著心靈的轉變，為使個人思維或集體思維產生改變的，就是學習循環。而系統思考、自我超越、改善心智模式、團隊學習及建立共同願景等五項修練是觸動學習循環的方法，如圖 5-1

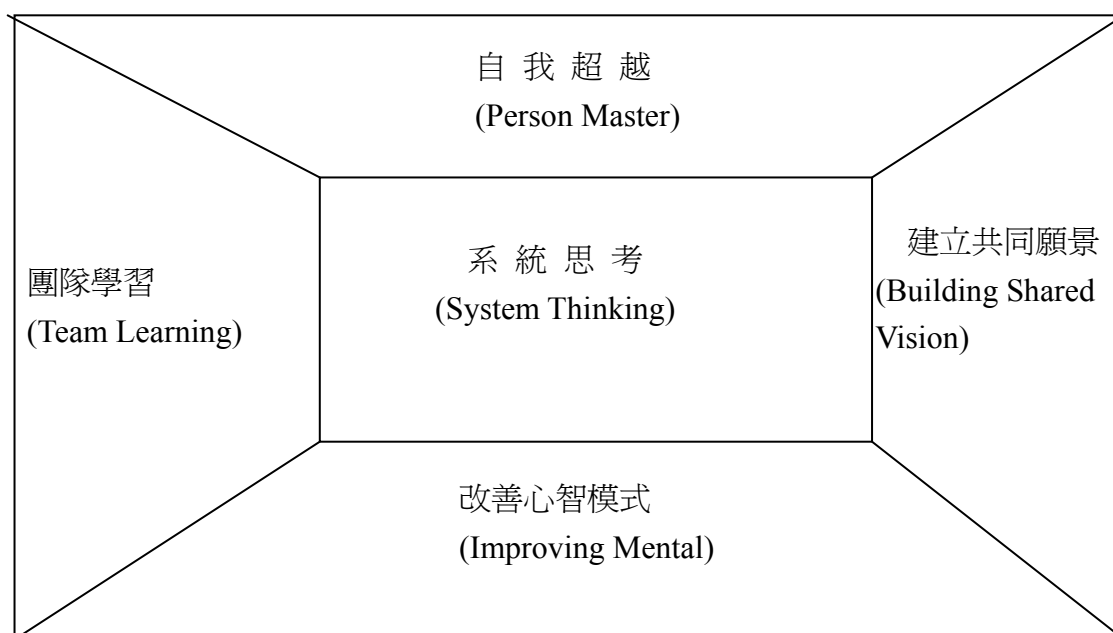


圖 5-1：邁向組織學習的五項修練  
資料來源：邱繼智，2007：324

#### 壹、提升教師系統思考能力，尋找教師會的新生命

所謂系統思考（system thinking）是指為解決組織的問題，應摒除僵化、片段的思考方式，並以整體性來看，觀察事件發生的因素和互動關係，以及組織問題的一連串變化過程，而非片段的個別事

件，避免為立即解決問題，而忽略了問題的整體性，以重視組織成員的思考，看待組織發展與整體關照的心靈轉換，強調釐清組織因果的互動性關係，以了解其所形成的複雜現象，能夠以系統思考的新視野開創組織創新發展的活力。（郭進隆譯，1995：47）

### 一、重視教師會系統思考與其他修練的結合

若以系統思考的角度來看教師法公佈之後，成立的三層教師組織，便可清楚的發現，由於受到組織專業的影響，組織成員只關注自己的工作內容，形成侷限一隅的思考模式，使得教師組織的發展面臨難以突破的困境，因此，建構學習型教師組織的核心，便是要培養學校教師會的成員及領導者擁有系統思考的能力，重視整體互動，而非個別局部的分析思考方式，透過整體的力量，掌握系統本身的能力，以了解組織各種的變化，才能開創出組織的新風貌。因此，在推動學習型教師組織時，首先應致力於去除教師組織原有的學習障礙，例如：局限思考、歸罪於外在、缺乏系統與整體思考、從經驗學習的錯覺、管理團隊的迷思、以及煮青蛙故事迷網等人們常犯的障礙；並且同時培養五項修練的過程，重視系統思考與其他修練的結合。

學校教師會存在的整體功能，就是為了保障會員教師的工作權益以及改善教學環境，經由組織成員共同努力，達到組織的目的。學習型組織發展則象徵著其能力與內涵的提升，系統思考則是一種統合組織內外環境中各種資源利用的能力。從組織結構的困境來說，改造絕不是僅止於片面思考，而不去著手於成員的想法與認同，也絕非只限於新組織成立，從組織運作而言，絕不能不去觀察外在環境之變化，來調整組織應有的運作策略，系統思考是全面性、全方位的改革思考，是整體而環環相扣的，如此才能顯現教師組織改造並提升其組織發展之效能。

## 二、教師組織系統思考的學習觀與服務觀

為了培養教師的專業，教師組織提供各項功能，並規劃辦理各種活動，然而這些活動與服務若無法以系統的觀點整合規劃，其效果是零散的、分裂的，甚至於是資源的浪費。以教師會所辦理的研習而言，若教師們不熱衷參與，不僅浪費資源，更徒增組織發展之困擾，且無助於組織發展之實際成效，無異是白白浪費組織資源。

當前教師組織最高層的全教會，理事長及其他會務人員，應正確審度地方教師會所處環境，確實衡量地方教師會及學校教師會真正的需要，深切檢討組織發展困難之所在，擴大對組織成員的宣導，讓成員有參與組織發展經營的慾望，建立團隊學習制度，鼓勵成立各種性質的學習團隊，從中發掘熱心的領導人，提供學術與實務訓練，建立學校教師會願景，並鼓勵教師們共同參與經營教師會，依據教師會的願景匯聚成教育政策理念或目標，相輔相成，使組織永續發展，改變以往的系統思考模式，以學習活動分享、建立共同行動的情感、讓教師組織成員對教師會團隊有認同感，用系統思考的學習觀來進行新形態的教師組織運作。利用創新服務，來改變一成不變的教師會操作方式，整合教師會的力量，以利教師會堅實發展。

### 貳、培養教師會會員的自我超越能力

目前這三級教師會間存在著不少問題與衝突，例如，各層級教師會的會務人員，理、監事以及會務幹部，幾乎都由教師身分兼任，且是無給職的；加上有些教師本身對教師會不了解，不願加入教師會，給一般人認為存有搭便車的心態，另一部分教師雖然加入教師會，但對教師會態度冷漠，不願付出心力。相反的，也有熱心的教師，積極投入教師會，但對於會務工作時，可能產生不同意見等。

教師個人的力量，是無法與學校、政府或社會相抗衡的。教師唯



有組織教師會，才能形成龐大的力量，在各個組織之間取得一定的地位與發言權；才能有屬於自己的團體。從而建構教師的自我身分認同，並藉由實踐新身分認同，改變既有的支配性權力關係。不論是教師法賦予教師「專業人員」的身分，要讓教師從事專業發展也好，賦予教師「勞工」的身分，要讓教師維護自身的權益也好，教師都必須透過教師會的中介，才能產生對這些身分的認同，實踐這些身分賦予的責任。缺乏了教師會，教師將和過去一樣是一片散沙，在面對國家、政府與學校等組織時，教師缺乏對外的發言窗口，教師更顯得微不足道的渺小。

### 一、教師組織的人力資源發展

人力資源發展一詞，係聶德勒在「美國訓練與發展學會」於一九六九年在邁阿密召開的研討會上使用。人力資源發展的基本想法是強調「人」的重要，其目的在提高「人」的素質，透過有計劃的活動達到會員行為的改變，促進其生涯發展和提昇生活品質。

在教師組織中，組織的人力資源包括了領導者、理監事、會務幹部（如總幹事、高中職委員、行政、法規組長、分區召集人、執行秘書等）等，這些人及其所組成的團隊，都是影響學習型教師組織能否成功的重要關鍵，因此，訓練與溝通就顯得格外的重要，除了建立學習型組織的共識之外，其能力的訓練與發展，更是日後學習型教師組織發展能否彰顯其功能的基礎，教師組織可以透過各種研討會的舉辦或與學術單位合作，參與進修活動，讓會員專業能力與素質提升，並從所屬的成員中發掘各項專業人才，遴聘為各種議題的講師，讓教師組織成員依其需求與興趣參與研習討論，從活動參與中找尋培育熱心事務的人才或分區學習活動的推動者，議員、民代更可提供各項經費支援教師組織辦活動，達到教師組織人力資源最妥善運用的狀況。因

此，人力資源發展對於營造學習型教師組織是非常重要的，其機制如下：

### **(一)、整合多組織運作發展：**

組織是一個小團體，成員藉由活動參與，彼此學習成長。組織同時也是訓練團隊學習的好地方，如果運作得宜，是很好的人才養成場所。所以推動組織營造，需注重組織的輔導與運作，為了更能凝聚共識，整合學校教師會，鼓勵未成立教師會學校成立教師會，而地方教師會的互動很重要。例如台北縣教師會整合雙和區、板土區、新莊區、三鶯樹區、重蘆淡區、文汐瑞區等，這些台北縣教師會能統一運作，統一開會員大會、選理監事等，分區開會向上呈報各分區的需求與建議，達到由下而上的運作。說明了教師組織是推動營造學習型教師組織的要素。至於組織團體營造具有成效的，都有健全的組織推動，可為推動學習型教師組織參考，如船仔頭藝術村文教基金會，其他尚有宜蘭蘇澳白米社區發展協會、台北市北投文化基金會等。而臺灣各角落原本亦存在著很多組織，如婦女會、四健會、老人會等。這些組織如果彼此之間能進行團隊學習，一起為組織努力，將是一股很大的整合力量。所以整合多組織運作發展是必要的，組織團體領導人可定期邀請大家一起聚會聯誼，一方面討論組織的事情，一方面彼此瞭解，互相聯誼。

### **(二)、與其他教師會交流互訪：**

很多學校教師會的教師想要從事組織營造工作時，常感到不知如何著手，希望有一些可以參照學習的經驗，汲取好的觀念與做法，節省摸索的時間，也可以避免再蹈錯誤，這就有賴於交流互訪的機制。然而，學校教師會之間很少有交流互訪機制，更不用說籌劃，也沒有目標，彼此間互不認識，更不用說學習交流，若能夠發揮交流互訪的

機制，對於組織是有幫助的。真正的互訪必須經過規劃，事前要瞭解訪問的目的，最好大家一起參與行程的規劃；到達訪問地點宜安排座談，而非只是吃喝閒聊、走馬看花；訪問回到學校後要有評估，討論參觀心得，及運用於本校教師會發展的可行性。如有具體方向，列為工作重點進行。藉由這樣的過程開展教師間的視野及思考判斷的能力，同時經由活動的策劃學習做事的態度和方法，人才將在此過程中養成，訪問也達到了具體的目標。

### （三）、學校教師會與地方社區的結合：

地方的是社區人才最根本的養成場所。如果學校教師會能夠受到社區的居民的認同，在教學上家長可以成為一種助力，教師也能回饋社區。學校是資源最豐富的地方，是居民對談、吸取新知的最好的場地，學校教師也是最優秀的人才，如果能參與社區工作，提供好的見解，並傳承做事、思考的方式，對社區的人力資源的提昇將有很大的幫助。如果他們能關懷社區，把這份情懷帶給學生及居民，大家就能一起為社區的發展盡力。所以，要推動營造的學習型教師組織，應與地方結合，發展社區夥伴關係，運用學校資源，培育人才，以增進地方再生與成長的能力。「向社區學習，才能走更遠的路。」抱持著這樣的心態，學校教師與社區將是互利共生，彼此進步彼此成長。

### （四）、學校教師會要能善用外部資源：

學校外部有很多資源，運用得宜，可以幫助教師組織培育人才。如政府部門每年編列大筆經費，辦理人才培育的研習營、研討會，如果能善用此一資源，鼓勵教師組織成員前往參加，對於內部人力資源的提昇將大有幫助。除此，也可以將外部資源引進教師組織內部，如邀請學有專精的人才，當講師辦研習，提供會員教師進修的機會，尤其對於法律知識，教師們非常缺乏，教師組織更要提供此進修機會，

對於教師組織人才的培育有很大助益。但是，要注意的是，不管是參加那一種研習，應促使參加者將學習心得分享給組織，將個人學習轉化為團體營造的動力，帶動組織一起成長，例如北縣教師會與永寧基金會合作，對弱勢孩童的課業輔導，成效不錯。

其方式舉例說明如下圖：

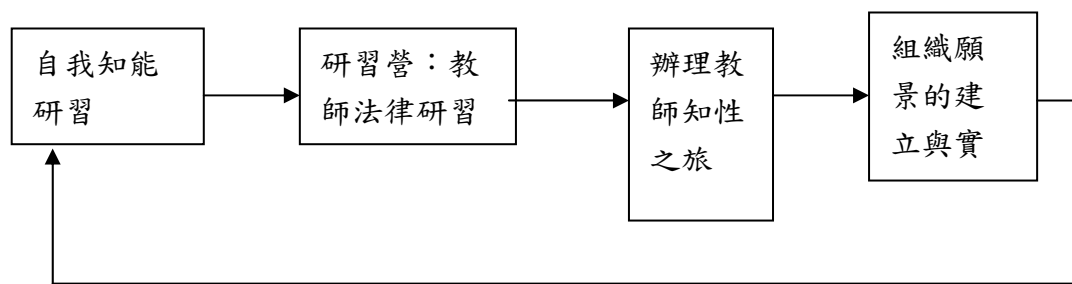


圖 5-2：個人學習與學習型組織之聯結

資料來源：本研究

## 二、教師組織成員的自我超越

教師未來的角色定位，應該朝學習型組織的課程設計安排與推廣者來肯定其價值，目前教師會成員發展與訓練的困境，主要在於工作的創新能力無法提升與在職專業訓練不足。因此，要建立成為學習型組織的教師會，會員不斷的自我超越，只有透過個人學習，組織才有機會學習，雖然個人學習並不代表整個組織在學習，但是沒有個人學習，組織也無從學習，所以自我超越是個人學習的原動力，自我超越是個人成長的修鍊，具有高度自我超越的人，能不斷擴展創造自我生命所欲到達方向之能力，當自我超越成為一種修鍊、融入我們生命之中，它的背後包含兩個動作，首先應釐清到底什麼對我們最重要，其次是不斷學習以及看清目前的真實情況。未來在資源有限的情況之下，教師會成員必需學習如何善用社會資源推展工作，如何因應社區、學校的需要，塑造有利組織發展的經營環境或議題，並從環境

或議題中展現團隊合作的學習成果，以贏得教師們認同。自我超越的練習包括建立個人願景、保持創造力、看清結構性衝突、誠實面對真相、運用潛意識、採取必要的行動（郭進隆譯，1998：229）。

茲說明如下：

**（一）建立教師會會員個人工作願景：**在教師組織未來的學習與工作生涯中，會員應朝向學習促進者與知識管理者的角色來發展，並將這樣的學習觀念與作為，傳遞給其他老師，在學習型組織之中，讓每個成員都對知識的取得與傳遞負有責任，即所謂的建立知識共享。

**（二）看清結構衝突：**在教師組織中，即使同一個學校的教師，有時候難免會有衝突，教師與行政間也必定會有衝突存在，這衝突可能是各種原因所造成，可能是校內的派系不同、可能是價值觀不同，也可能是以往的糾紛等各種因素，教師在進行學習活動的同時應特別注意，認清組織結構中，成員所造成的衝突存在的原因，領導人更應該尋求解決之道。

**（三）誠實面對真相：**面對衝突最好的辦法，便是誠實坦誠相待，也唯有誠實面對真相，才能有效的解決問題，也才能夠針對衝突的教師個人或教師團隊，進行願景的整合。

**（四）保持創造性的能力：**在看清結構衝突、誠實面對真相之後，教師應該發揮組織或團隊的力量，利用創新性的活動，成立學習資源分享中心，讓成員分享學習得來的知識，培養成員的感情，降低成員的衝突，選擇合作，共創組織的目標。

**（五）運用潛意識：**培養潛意識最重要的是，教師會會員必須契合內心所要的結果，也是採取行動的基礎動力。

**（六）採取行動：**談了很多理論，不如採取實際行動來的有效，所謂「坐而言，不如起而行」。教師們要能夠培養靈敏的直覺，跟著

感覺走會得到新靈感，會有創新的想法，創造的機會就愈多。

## 參、建立教師會發展的共同願景

### 一、對教師會的支持與鼓勵願景

如果問到教師會會員，教師會的願景是什麼？很多人的回答是不知道。甚至連理、監事、會務幹部、會員教師都會出現各種不同的說法與版本，一個迷失了未來願景的組織，等於少了凝聚團結的核心動力，全國教師會對於願景的說法不一，會務幹部講了一堆沒有人聽得懂的話，沒有多少人真正知道全國教師會的願景；對地方教師會而言，願景也只是一種教條與形式化的口號，沒有人會實際去理解其內涵。可見教師組織的願景沒有採取統一最淺顯的生活語言，來讓會員了解、並思考共同去奮鬥，且用心去學習；因此，造成教師無法認同教師會，部分教師不願意加入教師會的原因。而加入教師會的老師，不一定是支持教師會的使命，與其所期望的願景似乎不一定相同的。舉例來說，「九二八大遊行」有那麼多人參加遊行是最好的例子。全國教師會仍習慣於利用時機，在地方教師會動員的號召下，雖然集結了近十萬人參與遊行，還是運用傳統課堂宣講由上而下的方式，對會員表達理念。但談到教師組織未來的願景，光是定義就讓會員莫名奇妙，有聽沒有懂、不清楚的還是不清楚，聽得懂的久而久之回去後也忘了，更要如何去宣傳，教師會的領導者是很重要的，要能夠完全把知識傳遞給會員，讓知識轉移成會員心中思想意念，成為一種信仰與願景、成為一種行動的力量，這樣才可以將組織的願景轉化成簡單的生活語言，組織的學習活動與知識傳遞才顯得有其意義，教師組織成員才願意為教師會效勞。

### 二、分享與傾聽願景能夠兼顧

願景是人們心中一種深受感召的力量，也可說是一種抽象目標，

願景的建立是持續進行的任務，經由不斷的釐清、投入、溝通與承諾，當談論的越多就越能融入生活中，願景就越清楚明晰，就越有利於組織的建立。而共同的願景是「我們希望創造什麼」的意向，提供了學習型組織的焦點與行動能量。然而，學習型組織的建立，要以實際行動執行，並不是要去追求不實際的願景，要有堅決的力量，不斷的體驗願景並發現其真相。當共同願景整合後，成員將主動而真誠奉獻與投入，個人成長組織才會跟著一起成長（蔣玉嬋，2001）。

全國教師會或地方教師會有的是遠大而空泛的組織願景，對基層學校教師會會員而言，這樣的願景是多麼遙不可及，久而久之地方教師會，容易淪為缺乏奮鬥願景的組織，不知為何而戰，而陷入組織發展的困境，因為組織成員們不知道要去創造什麼，缺乏可以持續進行的組織任務，並缺乏經由參與討論途徑以增加教師成員對教師組織的信心與向心力，更缺乏吸收新人才、展現新氣象的作為，在召開各種組織會議時，也只能談論報章媒體的政經局勢報導，做為一個議題或知識被動的解釋傳遞者，會後成員透過媒體所了解的內容與觀點，可能與教師組織是一樣的、是重覆的；所以全國教師會本身應該走在媒體報導之前，主導媒體報導創造教育性議題，透過系統發展的角度分析，而與國家政經發展議題結合在一起，甚至教師組織應該提供，各種媒體報導偏頗的證據，讓會員了解，使會員具有洞析議題真相的資訊與能力。

尤其是現代的社會風氣，走向急功近利，長遠的願景可以為宣示的效果，但卻不是組織發展的利器，地方教師會應該幫助建立學校教師會，因應地方特性需求，與社區居民、學校息息相關的地方願景，有了真正需要的、地方性的奮鬥願景，付諸實際的行動參與，讓教師們切身感覺教育環境的改變，使會員有引以為傲的組織認同感，也由

於願景的建立，自然就能帶動相關知識的學習風潮，透過會員精心設計的課程安排，鼓勵教師投入參與規劃執行，配合重新整編的小組學習團隊，成為擴散力量基礎，加上民意代表的支持與學者專家投入，吸引媒體報導、吸收年輕一代的加入，培養年輕的教師組織幹部，來傳承與認同，讓教師組織願景不斷的改進、擴散，教師會的發展才能日益精進。

### 三、凝聚願景，化願景為行動

凝聚眾意成為教師組織發展共同願景，眾意是經由意見的表達所形成的議題與觀點，而願景則是代表眾意持續動起來、並且讓它付諸執行的力量，當眾意凝結成共識，願景就是持續的共識加上行動，是一種從無到有的創造力量。以往教師組織(全教會與地方會)，派系多、意見分歧無法團結，淪為少數人爭奪權利的地方；現任教師會理事長(不論全國或地方教師會)應該多接觸學校教師會會員，聽聽會員教師的意見，收集老師們意見並彙整，成為執行的參考。傾聽會員的聲音是重要的，但光是傾聽是不夠的，要讓會員教師感受到領導人的重視，不讓會員教師，所感受到的依舊是少數人派系爭論的形象，對會員教師而言，希望領導人要有實際行動，帶來任何改變現狀的願景，擬定了什麼好的教育政策來遊說立法委員，讓法案通過，來改善目前的教育制度，來減輕學生的壓力。而教師組織所扮演的功能是催化的角色，如果再透過成功經驗的宣傳，組織發展的凝聚力與行動力才會更堅強。

### 肆、改善教師組織成員心智模式

心智模式是指根深柢固於心中，不容易改變的許多假設、成見、圖像及印象。自己通常不易察覺自我的心智模式，以及對行為的影響；在很多決策模式中，作決定常依一種根深柢固的心智模式，它的



影響既深且廣，此種傳統的模式如無法改善，將阻礙個人成長。因此，身為領導者應先能反省，自己行為受到心智模式影響的情形如何？該如何進行心智模式的改善工程，才能提升自我成長，才能超越自己。改善心智模式的行動或作法，必須先自我了解與認識自己心智模式，再進入改善階段。人往往很難改變已根深蒂固的想法，如「習慣性的防衛」使我們無法審視自我心智模式，既有高度的熟練技巧，為了自己不受到學習中痛苦與威脅，因而產生習慣性的防衛；而改善心智模式的核心任務就是要讓心智模式浮出檯面，讓個人與組織能夠互相融合，形成一個意義更深的有機結構（王慶城，2002）。其要點如下：

### 一、改善心智模式

心智模式(Mental models)是指一個人的思維模式和信念模式，也就是一個人思考事物的方式和看待世界的方式。依據聖吉的說法，心智模式之所以重要，是因為它影響我們所「看見」的事物。改善心智模式首先要先跳脫自己豎有的認知，虛心接納各種不同的意見與看法，如此才能獲取新知，從溝通中去學習成長，並能夠從另一角度去發現問題，找到真正能解決問題的方法。故學習如何將我們的心智模式攤開，接納新思想並加以改善，有助於改變心中對於周遭環境認知及如何運作，對於建立學習型教師會組織而言，這是一種重大突破，也是重要的開始。

### 二、拋開習慣性防衛

阿吉瑞斯所稱「習慣性防衛」，指的是那些使我們及他人免受威脅與困窘的習慣性互動式，它將阻礙我們的學習。例如面對衝突時，成員往往不是折衷妥協就是爭得你死我活。當解開習慣性防衛癥結時，便可發掘原先不曾注意的學習潛力。人常常將舊有經驗運用在新事務上，而所謂的熟練的無能是指有高度熟練的技巧，為了保護自己

免於受到學習中痛苦與威脅，做出的行為，但未能學到，如何締造自己心之所向的結果。讓教師組織領導者或會員，在不自我防衛的情形之下，探討心智模式，體認出心智模式的改善，對自己或組織發展的影響很大，如何創造更適合教師組織的新心智模式是領導者要努力的。

### 三、探詢他人看法（胡夢鯨，1999：283）

反思與探詢是改善心智模式中二種相輔相成的技巧。個人不僅要反思自己的心智模式，也要探詢他人的心智模式，若能寫下內心通常不會說出來的話，清楚自己的假設，以及這些假設的障礙在哪裡？讓會議中人們都願意把真正想法說出來，如此就能互相溝通了解對方，可達到會議與組織成長的效益。在學習型教師組織中，尤其是領導者，必須時時刻刻檢驗、留意自己的思維，因為領導人執行方向會帶動整各組織的目標，那領導者要如何做呢？方法如下：

（一）、反思：用在放慢思考過程。每個人都把自己的思考明白的說出來，放慢思考速度，便能發覺到自己的心智模式如何形成，以及如何影響我們的行動（郭進隆譯，1998，287）。

（二）、探詢：關於我們如何與別人進行面對面互動，接受他人公開的檢驗，特別是處理教師會務複雜性與衝突的問題發生時。

（三）、兼顧探詢與主張：彼此開誠佈公，公開探詢問題技巧。

（四）、行動中的反思：一方面採取行動，一方面有自我反省的能力。

### 四、凝聚團體心智模式（郭進隆譯，1998：268）

教師會員除了反思個人心智模式外，還應該凝聚團體心智模式。其實互相探詢的目的，就是設法去除不同的想法和意見，凝聚共同的意見成為共識。學習型教師組織一方面鼓勵教師個人改善心智模式，一方面也強調要凝聚教師團體心智模式。

## 伍、建立學習團隊成立學習分享中心

團隊就如球隊或樂團是一個團體一樣，學校也是一個團隊。團隊要表現得好，整體的默契、搭配和合作關係必須要配合好。團隊學習修練方法如下：一、營造地方教師會的學習環境；二、整編現有分區教師會以增進學習效能；三、建立學習型學校教師會團隊。

### 一、營造地方教師會的學習環境

建構教師組織成為學習系統，因地方特性需求不同，來規劃不同課程，由於教師會經費有限，必須採自給自足的方式，（使用者付費原則）相關的各項議題與願景的動力，讓每一個地方教師會徹底改變，發揮組織促進學習之功能，營造學習環境，讓個人願意學習與分享，各地方教師會間聯成系統，互相支援學習，交換學習的經驗與心得，使個人的學習成為團隊的學習，訓練會員、激發榮譽感與自我滿足感。會務幹部與領導者則需接受進階的各項訓練，不斷自我超越，隨時進行分析，研擬議題走向與規劃課程，從中發掘熱心教師與學有專精的人才，培養領導人物，輔以講師之資格，建立學習團隊，訓練會員教師，改變其心智模式，吸引教師真心認同教師會，才能成為一股全新而有效率的動員力量。

### 二、整編現有分區教師會以增進學習效能

教師組織現有的組織編制，不夠團結。各分區教師會目標組織無法成長，經營都無法達成目標，更別妄圖以更大的工作責任區來進行發展，造成組織結構的空洞。以台北縣教師會為例，分為六大分區，如雙和區來說即中和與永和地區的中小學一起合併，每學期有兩次分區會議，雙和區中小學教師會理事長或代表，參加會議，有時也邀請各議員代表們參加會議，聽取基層教師的心聲，把收集的意見，作為北縣教師會推行政策的資料，目的是溝通與收集學校教師們的意見，

是很好的溝通管道。若各地區教師會都能作整合的工作，效果一定會倍增。

### 三、建立學習型學校教師會團隊

唯有強化學校教師會與會員教師的凝聚力，才能讓教師產生認同感，透過既存的人際關係，運用學習活動的資訊分享與參與力量，重新使會員教師能適時的參與學習團隊，使會員有共同的學習興趣、有共同的生活話題、有共同想做的事、有共同努力的願景，才能有效吸引教師加入教師會，願意成為組織奮鬥的新會員，遇有新會員的加入要適時給予輔導，也要依其特性與需求，選擇適當的學習團隊，讓教師們融入學習團隊的訓練之中。學習團隊的組織學習可從教師個人修練與團體修練兩方面著手：

#### (一)、教師個人修練方面

1、要建立教師終身學習的理念，且願意不斷學習，二十一世紀教師需具有人文主義素養，設計課程及編輯教材，整合教學與運用教學技巧、團隊合作、輔導與溝通、創造與批判等能力，這種能力之培養，需要長期的準備與訓練；假若教師具終身學習的觀念，敏覺時代脈動，體會上述能力之重要，願意主動積極的學習，如此學習循環就開始運作。以運用公民教學能力為例：了解教學方法之重要性（認知與感覺）→備課並收集相關資料（態度與信念）→學會教學技巧能力（技巧與能力）→發現網路的豐富資源（新認知與感覺）→想要運用在教學上資訊連結到相關網站（新態度與信念）→運用網路資源，製作教學單元（新技巧與能力）→如此循環持續變動，再學習循環啟動。教師將會把學習到的知識技能轉化為教學行動，運用於教學方法上，不但可提升教學品質，亦可達到學習效果，讓學生受益良多。

2、教師要學習「反思」技巧：所謂「反思」即反省思考能力。

就教師而言，係指教師教學後設思考的歷程。也就是，教師要了解自己如何教學的內在技巧。在教學過程或班級經營中，教師時時檢視自己教學過程，為何我會如此做？當時我目標是什麼？我想得到什麼？過程中的教學策略優劣為何？我要如何修正才會達到最好效果。教師具備反思能力，便能進一步做到下列四點：（1）、能隨時檢驗自己的實際教學效果，然後提出改進。（2）、能在實際教學情境中發現問題，進行研究與改進。（3）、能夠了解自己的專業、角色以及應有的專業能力，採取專業自主的行動。（4）、能敏察時代脈動，隨時掌控教育的趨勢，檢討當前面對環境、教育系統的危機與困難，激發教育的意願，回歸教育本質，從事教育工作。

3、五項修練對教師而言非常的重要，若教師能夠事先改變心智模式，建立學習分享中心，利用教學研究會結合各領域的老師組成小組學習，將好的經驗傳承給新教師，例如班級經營、教學經驗都是很好的學習分享，故教師要學習五項修練，運用其技巧，以提高團隊學習與應變的能力。

## （二）、團體修練方面：

個人學習是依反思→連結→決定→行動之不斷循環；而團隊學習乃以個人學習做基礎，擴大為公開反思→意義共享→共同規劃→採取行動之永續循環。P.M. Senge（1990）指出組織中每個人都在學習，並不代表組織有學習之能力。有時會因本位主義，局限於外，過度競爭，造成組織學習之障礙。他曾說過：一群高智商的天才，可能形成白痴的團體。然要因應現今快速變遷之時代，單打獨鬥已不足因以應付，我們需要有快速應變之團隊與迅速學習的組織，因此應由下列四點做起：

### 1、建立學習團隊：

透過學習團隊的建立，以消除不必要又浪費資源，看清組織發展的弱點，找出突破機會，集體的智慧與經驗會產有相乘的效果，其遠大於個人加起來的總和。若要發展學習型教師組織，：：讓整個教師會很快的動起來，必須以團體力量及智慧帶動個人的專業成長。而要形成團隊學習對一封閉向僵化之學校文化和保守孤立之教師性格是一項挑戰。如何克服這些挑戰，可從下列幾點做起：

(1)、要改善學校內教師組織氣氛。(2)、如何避免小團體意見的紛歧，並提供必要的資訊協助及支援。(3)、要引導並形成教師的專業典範。

## 2、溝通技巧的學習：

不僅是語言溝通，更是群體間不同思考心智模式、不同價值觀的相互了解、接納與反省改善。教師處於傳統與改革的期望壓力之下，心中自然容易產生戒慎防禦的心理及態度。因此領導者要重視觀念的溝通，以營造溫馨信賴的組織氣氛。

## 3、建立系統思考模式：

教師組織會員都須努力建立系統思考模式，要能夠宏觀的在較高的位置來看各種問題。譬如：當我們感歎學生受教意願太低、努力太少、對老師的辛勤教導不懂感恩時，我們教師要能夠跳出來本身的侷限，站在較高的地位，看孩子們成長的環境與過去有何不同，看到我們是多麼的不關心於整個外在環境的改變，仍堅持一向古老的教學技巧及評量方式。當我們往往固執以往的經驗，論斷目前的事件時，我們能不能自省，檢視自己是否有偏於負向思考。身為教師，我們最高思考原則應是：回歸對人的基本關懷、學生是學習主體，重視其受教權，以教育本質為思考依歸。

#### 4、學習合作技巧：

一個良好的工作團隊模式是彼此互補的，合作無間、彼此分享、互相欣賞。在坦誠與彼此支援的環境下，教師無論是在班級經營、教學技巧、指導學生或親師溝通，情緒上、作法上的困難與心得回饋，都是共同學習成長的好題材，形成這樣的氣氛，與人的因素有極密切的關係。因此每位教師，都必需好好的自我學習，如何愛學生，和擁有柔軟與謙卑心態、開放與分享的胸懷、關懷與欣賞、激勵學生上進的心。

不斷進行學習活動與豐富化、公益化相關的工作，讓教師的自我成就感得以滿足，如此則具有一定的宣傳成效，教師組織能夠得到教師的認同，配合各種教師組織發展策略之進行，發掘人才、不斷吸收新會員編成學習團隊，發掘教育上熱門的議題，延請學者專家參與討論，尋求解決之道，讓教師組織發展的最基層工作團隊，能夠走在議題的最前端，配合不斷轉變創新、分享的學習制度，再繼續轉化成支援成就低落的學童輔導活動，如退休教師輔導外籍新娘，家庭學習及子女教育問題等活動，建立精實的、系統的學習團隊。

綜合以上，可知實務上若能運用學習型組織的五項修練在學校教師會的運作上，可達到教師個人及教師會的自我成長，而學校教師會也能成為學習型教師組織，也是為教師會永續發展的基石。





## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究發現

經過前面幾章將學習型組織理論與五項修練運用於教師會組織的探討分析，本研究的發現可以歸納為以下幾點：

#### 壹、學習型組織運用於與教師會組織的效果：

##### 一、教師會組織為主，學習型組織為輔

以學校教師會原來的運作方式為主，輔以學習型組織的理論及觀念，可以突破教師會原來的運作瓶頸，使教師會能夠改變與創新。教師會以原來的經營方式為導向，維持原來的功能為教師會會員爭取權益，保障其工作權；再將發展的方向導入學習型組織的理論及觀念，可以突破舊有沒有效率的運作方式，對教師會的發展證明有加分作用。

##### 二、學習型組織為主，教師會組織為輔

相反的以學習型組織的理論及觀念為主，運用在學校教師會的運作上，可以改善並整頓教師會原來的運作方式，使教師會的運作更順暢。自教師法公佈至今，已經過十幾年，教師組織還在摸索中，組織的定位問題也無法條可循，加上教師的舊觀念，使得教師會會員數無法增加，以學習型組織的五項修練來整頓教師會，必能使教師會運作的更順利，更可徹底的轉型為學習型教師組織。

##### 三、學習型組織和教師會組織兩者相輔相成

學習型組織理論用於企業效果不錯，本文取其優點應用在教師會，再配合目前教師會本身運作方式，兩者相輔相成，可讓教師個人養成自動學習及教師會能自我創新與超越，達到教師會組織與個

人雙贏的境界。

## 貳、學習型組織於學校教師會的運作上有其盲點：

### 一、心智模式的改善與自我超越的迷思

所謂「江山易改。本性難移」，一個人存在已久的思想，觀念要改變並不容易，需要花很長的時間加以調整才能改變。對於自我超越更是一難題，重點在於教師會是否有心改變，學校教師會要能實行學習型組織的五項修練，才有機會達到學習型教師組織的目的。因為學習型組織是能夠透過各種途徑與措施，使成員養成終身學習的習慣，激發潛能和提升人生價值以實現自我，進而帶動教師會進步創新與永續發展。

### 二、建立團隊學習與系統思考

教師自古至今，幾乎都是各自為政的個人，利用學習型組織強調整合，建立團隊學習更是教師們困難所在。因為學校教師工作不同於一般行政，一般行政是對事處理，而學校教師主要是對人（學生、家長），人是隨時會有情緒反應，需要隨機應變，所以造成長久以來各自獨立的心態。學校沒有建立學習分享中心，加上傳統留下來的觀念，使教師們很難將自己的傑作分享給大家；且這又牽涉到智慧財產及個人專業智能的問題，教師們自己花心思研究的成果或經驗，基於傳統的觀念都是各自保有自己的成果不願分享給大家，所以要利用系統思考來整合團隊學習。系統思考是看見整體的一項修練，所以系統思考又稱為第五項修練，是五項修練中的關鍵，由第五項修練可以整合其他四項修練，發揮整體的效果，成為學習型教師組織，達到：

- (一)、提升教師組織系統思考的能力，以解決組織運作僵化及缺乏整體效益的困境。

(二)、建立教師組織學習團隊，讓學校教師會、地方教師會及全國教師會，三層級教師會都能發揮其作用，成為一個具有堅實學習團隊的組織。

(三)、使教師會本身及會員教師，雙方都能達到自我學習、自我成長的目的。

### 三、因應社會的變遷教師會組織也要調整運作的方向

我國教師組織正處於轉型的關鍵時期，舊有的教師組織需要因應社會的轉變調整組織運作的方向，賦予組織新的生命力。教師會運用學習型組織的五項修練可達成組織的轉型，但這需由最基層的學校教師會開始實施：

(一)、激勵學校教師會會員教師自我超越、自我成長，使會員能從個人的進修與學習開始，進而提升個人的專業知識與能力，勇於接受創新與挑戰。

(二)、建立教師會共同願景，從學校教師會開始，了解會員教師的共同想法與意見，找出最切實際需求的議題，成為大家共同奮鬥目標，並且運用各種方法來引導，將理想化為具體行動，以吸引教師加入教師會，以具體行動改善教師會的形象，藉以改進成員教師對教師會不良的印象，轉為對教師會的認同感與歸屬感。

(三)、改善會員心智模式，透過學習的參與及分享，增進會員間、組織與會員間的互動，透過互動與瞭解，改變會員對教師會的負面印象，也減少教師「搭便車」心態，願意主動加入教師會，進而促進組織的團結與發展。

(四)、建立教師組織學習團隊，讓所有的教師會真正動起來。

(五)、提升地方教師組織系統思考的能力，以解決組織運作僵

化及缺乏整體效益的困境。

### 參、建構學習型教師會組織的思維：

#### 一、將五項修練用在教師會組織的實務上有極大的幫助

本研究說明將學習型組織的五項修練用在教師會組織的實務上有極大的幫助，借用改善心智模式革除舊有根深蒂固的想法，接受新思想及創意的新教學方法，利用資訊融入教學，並能自我超越，都是具體可行的辦法；所謂「活到老學到老」就是要個人養成終身學習，建立知識分享的團隊學習，透過學習型組織使每位教師有機會養成終身學習；教師組織會員才能達成共識，願意為組織的共同願景而努力；最後要能夠以系統思考來整合，因為教師們都是以自己想法及自己專業為主，甚少考慮到別人的觀點，就如同「師父領進門，修行在個人」，雖然每一個人都受過教師專業訓練，但每個人吸收及用心程度不一，加深加廣的進修就有差別。而學習型組織五項修練，即自我超越、共同願景、改善心智模式、建立團隊學習、系統思考等；若能利用這五項修練來建構教師會，這樣才能夠使教師會及教師個人提升其思考能力，達到自我超越，把理想化為具體行動，增進組織與成員的互動，建立組織學習的團隊，也就是建立學習型教師組織，一起邁向共同的願景。

#### 二、教師會組織由靜態改為積極主動的動態結構

學習型組織被譽為 1990 年代最成功的組織，同時認為 Peter Senge 的「真正的學習」、「學習方式」改變了重要的「學習」概念，甚至呼籲「讓每個企業及團體教學都變成學習型組織」，如果能透過此「學習」概念使教師會組織從過去的靜態結構型態的改變，轉化成主動積極動態的結構型態，才能適應現今社會變

遷，甚至於成長與創新發展的有機組織。由於教師法的通過，學校教師會的成立更是使學校型態改變的重要概念，而教師會是一個獨立自主的團體，不屬於學校行政體系，有的學校行政更視之為頭痛問題，是麻煩的製造者，故教師會組織本身要能站穩立場，才能和學校及家長會成三足鼎立的關係。教師會最主要的功能就是保障會員的權益，為達成此功能教師會就應該有所轉型，運用五項修練建構學習型教師會，來達成教師會應有的功能。所以應強調學習型教師組織的建立，就是個人發展與組織進步的有效途徑；更具體的說，要使教師會能適應社會環境的變遷，發揮其功能，學習型組織的五項修練是必須的，是邁向學習型教師組織的要件。

## 第二節 研究建議

學習型組織是一種既實且虛的概念，藉由持續不斷的學習與如何學習的態度，來適應環境的變遷，進而強化組織的創新與成長；如何有效及平順將五項修練運用於現有的學校教師會，也是一項困難之事。故對學校教師會有如下的建議

### 壹、教師會應提供多樣化的服務

為了提高教師參與學校教師會的意願與對教師會的向心力，教師會應提供多樣化及更廣泛的服務，來吸引教師的認同，進而加入成為教師會會員；然而要想提高教師參與教師會的動機，最具有吸引力的便是提供教師切身所需的各項服務，就目前學校教師會所提供的服務，如辦理教師各項研習、研討會、座談會，未婚聯誼、保險折扣、廠商福利及其他等活動，已不符合時代需要。然而現今民主意識高漲的時代，社會情境與以往有相當大的差異，教師不再是「聖職身分」，

需要面對家長與學生各項的要求與監督，在處理學生問題時常常會動輒得咎，稍有疏忽，便得面對法律的問題；而一般教師在面對法律問題時，常常求助無門，因此法律相關服務，是教師現今與未來最迫切需要的。因為當教師面對法律訴訟時，費用的負擔也非教師可以負擔得起的。所以教師會若能增加教師在法律方面的諮詢與服務，協助教師處理因教學而引起的各項法律訴訟問題，必定能吸引更多教師加入教師會成為會員。因此，如何協助教師在面對因教學上而產生的各項法律問題，是一個重要的服務項目。

## **貳、教師會會員入會資格可考慮擴大其範圍**

組織茁壯與否視會員數多寡？如何吸引教師加入教師會是各級教師會需要努力的目標。我國的教師會招收的會員僅限於各公立學校的合格教師，會員清一色為教師，範圍過於狹隘。若能參考外國教師組織招收會員的方式，擴大範圍包括，招收目前實習教師、代課教師，除了可以為未來組織吸收會員的工作做準備外，更能增加學校教師會的人數。

## **參、給予外界良好形象，教師會本身先要團結**

目前全國教師會、地方教師會、學校教師會這三級教師會間存在著不少問題與衝突，常常有對外的議題，內部本身可能沒有做好事先溝通工作，當對外爭取時產生矛盾，讓外界不能認同。加上從事教師會工作的認同問題，到目前而言，各層級教師會的會務人員，理、監事以及會務幹部，幾乎都由教師身分兼任，且是無給職的。而有些教師本身對教師會不了解，不願加入教師會，也給一般人認為存有「搭便車」的心態，另一部分教師雖然加入教師會，但對教師會態度冷漠，不願付出心力。至於如何吸引這些準會員願意加入教師會，並有所貢獻，是未來教師會運作時，應加以考量的。

#### 肆、建議後續研究者，以量化研究採問卷方式較佳

本研究僅限於學校教師會發展，範圍較狹窄，未涉及其他各層級教師會所有運作細節，以及其他會務工作人員與所有教師的想法，未能一一探討。建議後續研究者可以採用更實務的方式，來了解大家的想法，對發展學習型教師會組織一定有很大的幫助。而且本研究未能量化評估，或以實務問卷方法，將學習型組織理論與五項修練運用於現有的學校教師會的成果與績效上，實為美中不足，建議後續研究者可運用問卷量化方式來補不足點。







## 參考書目：

### 一、中文部分

王兆基（2002），《組織歷程與教師身分形構--台北縣教師會研究》，世新大學社會發展研究所碩士論文。

王慶城（2002），《行政機關建構學習型組織之研究》，大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。

朱宏源（1999），《撰寫博碩士論文實戰手冊》，初版，台北：正中。

朱輝章（1998）《我國教師組織之研究—以教師會為中心》，國立高雄師範大學教育學研究所碩士論文。

朱愛群（1997），〈學習型組織意涵之探索〉，《警學叢刊》，27（5），頁 153-176。

江明修（1997），《公共行政學理論與實踐》，台北：五南。

李茂興、李慕華、林宗鴻譯（1994）Robbins（1992）原著，《組織行為》，台北：揚智文化。

李雅慧（1999），〈全面品質管理與學習型組織〉，《收錄於中華民國成人教育學會主編學習》，台北：師大書苑，頁 155-168。

李瑞娥（2003），《國民學校終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能關係之研究—學習型學校模型之建構》，國立高雄師範大學，成人教育研究所博士論文。

李麗玉（2000），《學校施行組織學習之研究：一個國中個案的探討》，中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。

何富財（2004），〈資訊化社會的教師專業與素養〉，《教師天地》，128，頁78-82。

吳清山（1996），〈教師組織的定位與展望〉，《教育資料與研究》，8，頁 2-8。

- 吳靜芬（2004），《中學教師對組織工會的認知及參與意向》，國立中山大學中山學術研究所碩士論文。
- 林文淵（1998），《從教師身分地位論教師組織—以中小學教師勞動基本權之保障為中心》，國防管理學院法律研究所碩士論文。
- 林永淵（2000），〈教師組織的運作與瓶頸〉，《師友月刊》，394，頁10-12
- 林益昌、周談輝（2004），《知識管理—學習型組織建構與案例》，台北：全華。
- 林振春（2000），〈學習型社區的建構〉，《師友月刊》，395，頁5-10。
- 林淑華（1999），《國小教師參與學校教師會的功能需求、運作策略與組織滿意關係研究》，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 林麗惠（1999），〈組織學習與學習型組織〉，《收錄於中華民國成人教育學會主編學習》，台北：師大書苑，頁117-153。
- 林騰雲（2002），《學習型組織理論在國民小學行政應用之研究—以臺北縣市為例》，臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 林騰鶴（2006），《中華民國憲法概要》，初版二刷，台北：三民。
- 邱繼智（2007），《建構學習型組織》，台北：華立。
- 周志宏（2003），《教育法與教育改革》，台北：高等。
- 胡夢鯨（1999），〈學習型學校的發展〉，《收錄於中華民國成人教育學會主編學習》，台北：師大書苑，頁281-315。
- 洪飛騰（2003），《學習型組織建立之研究--以中國國民黨地方鄉鎮黨部為例》，國立成功大學政治經濟學研究所碩士論文。
- 洪榮昭（2001），《知識創新與學習型組織》，台北：五南。
- 孫本初（2001），《公共管理》，台北：智勝。

- 高淑慧（1995），《學習型組織理論之研究》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 郭進隆譯（1998），（Peter M. Senge 原著）（1990），《第五項修鍊：學習型組織的藝術與實務》，（The Fifth Discipline—The Art and Practice of the Learning Organization），台北：天下，（1993）。
- 陳志宏（2003），《學習型組織導入之訓練、學習與改變間的關係》，國立雲林科技大學企業管理所碩士論文。
- 陳海鳴（1997），《管理概論—理論與台灣實證》，台北：華泰。
- 許慶芳、許怡真（1999）編著，《中文 Word 2000 入門與應用》，台北：松崗。
- 許禎元（2005），《教師與教育法制》，台北：雙頁書廊。
- 湯梅英（1996），〈從教師法談教師組織的困境〉，《教育資料與研究》，8，頁15-17。
- 黃明月（1998），〈學習社會的心理學基礎〉，《收錄於中華民國成人教育學會主編》，台北：師大書苑，頁157-176。
- 黃富順（1999），〈學習型組織緣起、意義、特性與實施〉，《收錄於中華民國成人教育學會主編學習》，台北：師大書苑，頁 1-39。
- 張鈿富（1996），〈教師組織的目的與運作屬性〉，《教育資料與研究》，8，頁11-14。
- 彭文賢（2001），《組織原理》，台北，三民，初版六刷。
- 詹鍾松（2003），《一個地方教師會組織運作與功能之個案研究》，臺中師範學院，國民教育研究所碩士論文。
- 楊深坑（2003），《各國教師組織與專業權發展》，台北，高等教育。
- 楊振昇（2006），《教育組織變革與學校發展研究》，台北：五南。
- 楊國德（1999），〈學習型組織理論初探〉，《收錄於中華民國成人

- 教育學會主編學習》，台北：師大書苑，頁 41-71。
- 楊國德（1999），《學習型組織的理論與應用》，台北：師大書苑。
- 傅瑜雯（1993），《我國教師組織之研究》，台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 劉春榮（1998），〈教師組織與教師專業成長〉，《教師天地》，94，頁4-11。
- 蔡陽達（2005），《醫院組織文化、中國式領導、學習型組織、知識管理機制與整合品質管理結構對其組織績效影響之研究》，南華大學管理科學研究所論文。
- 蔡文正（2000），《國小教師會任務功能、組織定位與會員參與關係之研究以屏東縣為例》，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 蔡進雄（2001），《學校行政領導》，台北：師大書苑。
- 蔣玉嬋（2001），《學習型組織理論應用於社區總體營造之研究—以大溪和平老街為例》，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 盧偉斯（1996），〈組織學習的干預理論：行動理論之觀點〉，《空大行政學報》，6，頁 303-322。
- 謝志豪（2008），《國民中學社會備課用書：公民篇》，台南：翰林
- 顧淑馨譯（1997），《競爭大未來—掌控產業、創造未來的突破策略》，台北：智庫文化。

## 二、英文部分

- Argyris, C. & D. A. Schon (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. New York: Addison-Wesley Publishing
- Field, L. & B. Ford (1995), *Managing organizational learning*. Melbourne, Australia: Longman.
- Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: The contributing process and the literatures." *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Jessup, D.K. (1985), *Teachers, unions, and change*. New York: Praeger Publisher.
- Kim, D. (1993), "The link between individual and organizational learning." *Sloan Management Review*, 35(Fall): 37-50.
- Leithwood K., R. Aitken & D. Jantzi (2001), *Making school smarter-a system for monitoring school and district progress*. Colifornia: Corwin Press.
- Otala, M. (1995), "The learning organization: Theory into practice." *Industry & Higher Education*, 9 (3): 157-164.
- Robbins, S.P. (1992), *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational behavior*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline-The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Watkins, K.E. & V.J. Marsick (1994), *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

### 三、網路資源

趙安庠網站：<http://www.alm.ks.edu.tw/person/howlearn.doc>

中華民國全國教師會網站：<http://www.nta.org.tw/>

台北縣教師會網站：<http://tpctc.tpc.edu.tw/>

第五修練實踐篇該網站網址：[www.fieldbook.com](http://www.fieldbook.com)



## 附錄一

### 教師法 (民國 95 年 05 月 24 日 修正)部分條文

#### 第一章 總則

第 1 條 為明定教師權利義務，保障教師工作與生活，以提昇教師專業地位，特制定本法。

第 2 條 教師資格檢定與審定、聘任、權利義務、待遇、進修與研究、退休、撫卹、離職、資遣、保險、教師組織、申訴及訴訟等悉依本法之規定。

第 3 條 本法於公立及已立案之私立學校編制內，按月支給待遇，並依法取得教師資格之專任教師適用之。

第 13 條 高級中等以下學校教師聘任期限，初聘為一年，續聘第一次為一年，以後續聘每次為二年，續聘三次以上服務成績優良者，經教師評審委員會全體委員三分之二審查通過後，得以長期聘任，其聘期由各校教師評審委員會統一訂定之。

第 14 條 教師聘任後除有下列各款之一者外，不得解聘、停聘或不續聘：

- 一、受有期徒刑一年以上判決確定，未獲宣告緩刑者。
- 二、曾服公務，因貪污瀆職經判刑確定或通緝有案尚未結案者。
- 三、依法停止任用，或受休職處分尚未期滿，或因案停止職務，其原因尚未消滅者。
- 四、褫奪公權尚未復權者。
- 五、受禁治產之宣告，尚未撤銷者。
- 六、行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。
- 七、經合格醫師證明有精神病者。

八、教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大者。

有前項第六款、第八款情形者，應經教師評審委員會委員三分之二以上出席及出席委員半數以上之決議。

有第一項第一款至第七款情形者，不得聘任為教師。其已聘任者，除有第七款情形者依規定辦理退休或資遣外，應報請主管教育行政機關核准後，予以解聘、停聘或不續聘。

第 14-1 條 學校教師評審委員會依第十四條規定作成教師解聘、停聘或不續聘之決議後，學校應自決議作成之日起十日內報請主管教育行政機關核准，並同時以書面附理由通知當事人。教師解聘、停聘或不續聘案於主管教育行政機關核准前，其聘約期限屆滿者，學校應予暫時繼續聘任。

第 14-2 條 教師停聘期間，服務學校應予保留底缺，俟停聘原因消滅並經服務學校教師評審委員會審查通過後，回復其聘任關係。

教師依法停聘，於停聘原因未消滅前聘約期限屆滿者，學校教師評審委員會仍應依規定審查是否繼續聘任。

第 14-3 條 依第十四條規定停聘之教師，停聘期間應發給半數本薪（年功薪）；停聘原因消滅後回復聘任者，其本薪（年功薪）應予補發。但教師係因受有期徒刑或拘役之執行或受罰金之判決而易服勞役者，其停聘期間之薪資，不得依本條規定發給。

## 第八章 教師組織

第 26 條 教師組織分為三級：在學校為學校教師會；在直轄市及縣（市）為地方教師會；在中央為全國教師會。學校班級數少於二十班時，得跨區（鄉、鎮）合併成立學校教師會。各級教



師組織之設立，應依人民團體法規定向該管主管機關申請報備、立案。地方教師會須有行政區內半數以上學校教師會加入，始得設立。全國教師會須有半數以上之地方教師會加入，始得成立。

第 27 條 各級教師組織之基本任務如下：

- 一、維護教師專業尊嚴與專業自主權。
- 二、與各級機關協議教師聘約及聘約準則。
- 三、研究並協助解決各項教育問題。
- 四、監督離職給付儲金機構之管理、營運、給付等事宜。
- 五、派出代表參與教師聘任、申訴及其他與教師有關之法定組織。
- 六、制定教師自律公約。

第 28 條 學校不得以不參加教師組織或不擔任教師組織職務為教師聘任條件。學校不得因教師擔任教師組織職務或參與活動，拒絕聘用或解聘及為其他不利之待遇。

## 附錄二：

### 教師法施行細則對教師會組織之規定

依據教育部台（85）參字第八五七五九四九號令所頒布的教師法施行細則（高雄市教師會編印，民87，中小學教師相關法令彙編），全部共三十一條條文，其中二十五、二十六、二十七、二十八、二十九條條文對教師會組織之規定如下：

#### 第二十五條條文

本法（教師法）第二十六條第一項所稱學校教師會、地方教師會、全國教師會，其定義如下：

1. 學校教師會：係指各級專任教師所組成之職業團體。
2. 地方教師會：係指直轄市、縣（市）區域內以學校教師會為會員所組成之職業團體。
3. 全國教師會：係指由各地方教師會為會員所組成之職業團體。

#### 第二十六條條文

學校教師會由同一學校（含附設幼稚園）專任教師三十人以上依人民團體法規定組成之，冠以學校名稱，執行本法第二十七條各款任務。學校（含附設幼稚園）班級數少於二十班時，得跨區（鄉、鎮），由同級學校專任教師三十人以上依人民團體法規定組成之。其名稱由共同組成之學校教師協調訂定。

依第一項規定成立學校教師會之學校，其教師不得再跨校、跨區（鄉、鎮）參加學校教師會。

#### 第二十七條條文

各級教師會應於成立大會後三十日內，檢具大會紀錄、章程、會員及負責人員名冊，報請所在地人民團體主管機關備案。

前項人民團體主管機關於備案後，除發給證書及圖記外，並通知當地主管教育行政機關。

#### 第二十八條條文

地方教師會以直轄市、縣（市）為其組織區域，並冠以各該區域之名稱；全國教師會應冠以中華民國國號。

#### 第二十九條條文

本法第二十六條第四項前段所稱行政區內半數以上學校教師會之計算，係指行政區內二十班以上之各級學校（含幼稚園）之半數。



### 附錄三

#### 終身學習法 部分條文

中華民國 91 年 5 月 31 日 制定 23 條

中華民國 91 年 6 月 26 日 公佈

第一條 (立法目的) 為鼓勵終身學習，推動終身教育，增進學習機會，提升國民素質，特製定本法。

第二條 (主管機關) 本法所稱主管機關：在中央為教育部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。

第三條 (名詞定義) 本法用詞定義如下：一、終身學習：指個人在生命全程中所從事之各類學習活動。二、終身學習機構：指提供學習活動之學校、機關、機構及團體。三、正規教育：指由小學到大學具有層級架構之教育體制。四、非正規教育：指在正規教育體制外，針對特定目的或對象而設計之有組織之教育活動。五、社區大學：指在正規教育體制外，由直轄市、縣（市）主管機關自行或委託辦理，提供社區居民終身學習活動之教育機構。六、迴流教育：指個人於學校畢業或肄業後，以全時或部分時間方式，再至學校繼續進修，使教育、工作及休閒生活交替進行之教育型態。七、學習型組織：指組織支持成員之學習活動，採有效之措施，促進成員在組織目的達成下繼續學習，使個人不斷成長進步，同時組織之功能、結構及文化亦不斷創新與成長，而導致成員與組織同步發展。八、帶薪學習制度：指機關或雇主給予員工固定公假，參與終身學習，提升員工工作及專業知能。

第四條 (規劃終身學習政策、計畫、活動及弱勢族群之保障) 各級主管機關應整體規劃終身學習政策、計畫及活動。各級主管機關應依前項規定，協調、統整並督導所轄或所屬終身學習機構，辦理終身學習活動，以提供有系統、多元化之學習機會。

各級主管機關為確保弱勢族群終身學習資源，並引導再投入社會服務機會，應優先提供原住民、身心障礙者及低收入戶之終身學習機會及資源。

第五條 (與民間機構之結合) 為促進居民終身學習，各級地方政府應結合民間非營利機構、組織及團體，並依該地區既有各類終身學習活動，研擬終身學習整體計畫，送各主管機關之終身學習推展委員會審議通過後實施。

第六條 (終身學習推展委員會之設立、任務及組成) 各級主管機關應設終身學習推展委員會，其任務如下：一、審議終身學習之政策、計畫及活動。二、協調、指導終身學習機構推展終身學習活動。三、提供終身學習整體發展之方向。四、其他相關諮詢事項。

前項委員會之委員，由各級主管機關就學者、專家及終身學習機構與政府機關之代表聘兼之；其中應包括第四條第三項弱勢族群之代表若干人。

第七條 (正規與非正規教育之統整)終身學習機構提供學習之內容，依其層級，應重視學前教育、國民教育、中等教育、高等教育之銜接；依其性質，應加強正規教育與非正規教育之統整。

第八條 (學校對學生終身學習習慣之培養)各級各類學校在學習活動中應培養學生終身學習之理念、態度、能力及方法，並建立其終身學習之習慣。

第十條 (學習網路體系之建構) 各級政府應結合各級各類社會教育及文化機構，並利用民間非營利機構、組織及團體資源，建構學習網路體系，開拓國民終身學習機會。

第十一條 (學習型組織之發展)各級主管機關為推展終身學習活動,建構學習社會,應輔導並獎勵終身學習機構,發展學習型組織。

第十二條 (迴流教育制度之建立) 各級主管機關應建立各級各類迴流教育制度,提供學習機會,以滿足國民終身學習需求。

第十三條 (財團法人終身學習基金會之建立) 各級政府得籌措經費或接受團體、個人捐贈,設立財團法人終身學習基金會,以協助推展終身學習活動。



## 附錄四

台北縣立福和國民中學教師會章程（97年修正）

### 第一章 總則

第一條 本會名稱為「台北縣立福和國民中學教師會」(以下簡稱本會)。

第二條 本會為依據人民團體法及教師法設立之團體。

第三條 本會以實現教育專業，改善教育品質及保障教師合法權益為宗旨。

第四條 本會以學校為組織區域。

第五條 本會會址設於台北縣永和市永利路七十一號(福和國中)。

第六條 本會之任務如下：

- 一、維護本校教師專業自主與專業尊嚴。
- 二、保障本校學生受教權益。
- 三、爭取並保障教師應有權益。
- 四、與學校協議教師聘約之內容。
- 五、研究並協助解決本校各項教育問題。
- 六、依法選派代表參與教師聘任、申訴、校務推展、經費運用、學生管教及其它有關之校內外組織。
- 七、依法擬定本校教師自律公約。
- 八、調解校內教育爭端，保障會員合法權益。
- 九、改善學校教學與輔導環境。
- 十、促進會員進修與聯誼。
- 十一、維護其它有關本校教師權益之事項。
- 十二、提供本校師生良好的學習環境。

### 第二章 會員

第七條 本會會員分為正式會員(一般會員)及贊助會員。

一、凡擔任本校合格專任教師者，填具入會申請書，經理事會通過，並繳納入會費後為正式會員。

二、凡非正式會員而經常性支援本會經費者，得填具申請書，經理事會通過後為贊助會員。

三、每年三月份、九月份可申請入會，會員申請入會時，應親自填寫入會申請表，經理事會審查合格，並繳交年費後，始為本會正式會員。

第八條 會員有違反本會法令、章程或不遵守會員大會決議時，得經理事會決議，予以警告或停權處分，其危害團體情節重大者，得經會員大會決議予以除名。

第九條 會員有下列情事之一者為出會。

- 一、喪失會員資格者。
- 二、經會員大會決議除名者。
- 三、未繳常年會費者。

第十條 會員得以書面並敘明理由向本會申請退會。

第十一條 會員經出會或退會，已繳納之各項費用不予退還。

第十二條 會員具有之權利如下：

- 一、會務之發言權與議決權。
- 二、本會各項職務之選舉權、被選舉權及罷免權。
- 三、參加本會所舉辦的各項活動。
- 四、享受本會所提供的各項服務。

第十三條 會員具有的義務如下：

- 一、遵守章程、自律公約及本會之各項決議。
- 二、繳納年會費。

### 第三章 組織



第十四條 本會以會員大會為最高權力機構；理事會為執行機構，並於會員大會閉會期間代行其職權；監事會為監察機構。

第十五條 會員大會之職權如下：

- 一、訂定與變更章程。
- 二、選舉或罷免理事、監事。
- 三、議決入會費、常年會費、及會員捐款之數額及方式。
- 四、議決年度工作計畫、報告及預算、決算。
- 五、議決會員之除名處分。
- 六、議決財產之處分。
- 七、議決團體之解散。
- 八、與會員權利義務有關之其它重大事項之議決。

第十六條 本會置理事十一人、監事三人、候補理事三人、候補監事一人，由會員選舉之，分別成立理事會、監事會。理事依教學研究會之科別，設保障名額至少各科一名。

- 一、選舉理事、監事時，同時選出候補理事五人、候補監事一人，遇理事、監事出缺時，依序遞補，以補足原任者餘留之任期為限。
- 二、理事、監事、候補理事、候補監事之當選名次，依得票多寡為序，票數相同時，以抽籤定之。同時當選理監事者，以理事為優先。

第十七條 理事會之職權如下：

- 一、議決會員大會之召開事項。
- 二、審定會員之資格。
- 三、選舉或罷免理事長。
- 四、議決理事或理事長之辭職。

五、聘免工作人員。

六、擬定年度工作計畫、報告及預算、結算。

七、其它應執行事項。

第十八條 理事會設理事長一人，由理事互選之，其職權如下：

一、理事長對內綜理會務，對外代表本會，並擔任會員大會、理事會主席。

二、理事長應視會務需要到會辦公，其因故不能執行職務時，應指定理事一人代理之；不能指定時，由理事互推一人代理之。

第十九條 監事會之職權如下：

一、監察理事會工作之執行。

二、審核年度決算。

三、選舉或罷免監事主席。

四、議決監事或監事主席之辭職。

五、其它應監察事項。

第二十條 監事會設監事主席一人，由監事互選之，監察日常會務。

第二十一條

一、理事、監事之任期一年，連選得連任一次，於每年5月底前選出，學期結束後交接。曾擔任過理事長或監事主席之會員，除當事人自願且經理監事會議同意外，不得再擔任理事長或監事主席。

二、理事、監事之任期自召開本屆第一次理事會之日起計算。

三、惟為本會之超然立場，凡兼任本校行政職務及考績會、教評會委員之本會會員，不得任理事長及理監事之職務。由教師會派出之教師代表不列入。

第二十二條 理事、監事均為無給職。

第二十三條 理事、監事有下列情事之一者，應即解任。

- 一、喪失會員資格者。
- 二、因故辭職經理事會或監事會決議通過者。
- 三、被罷免或撤免者。
- 四、受停權處分期間逾任期二分之一者。

第二十四條 本會依實際需要得置會務人員若干人，由理事會研擬之。

第二十五條 本會理事、監事得兼任會務工作人員。

第二十六條 本會得設辦事處、各種委員會、小組，其組織簡則由理事會擬訂，報經主管機關核准後施行，變更時亦同。

第二十七條 本會得由理事會聘請顧問三人(均為義務職)，其聘期與理事、監事之任期相同。

#### 第四章 會議

##### 第二十八條

- 一、會員大會，分定期會議與臨時會議兩種，由理事長召集，召集時應於十五日前以書面通知各會員；但因緊急事故召集臨時會議，經於開會前一日送達通知者，不在此限。
- 二、定期會議每年召開一次；臨時會議於理事會認為必要，或經會員五分之一之請求，或監事會函請召集時召開之。

##### 第二十九條

- 一、會員不能親自出席會員大會時，得以書面委託其它會員代理，但委託出席人數，不得超過該次會議親自出席人數之三分之一。
- 二、每一會員以代理一人為限。

第三十條 會員大會之決議，以會員過半數之出席，出席人數過半數或較多數之同意行之。但下列事項之決議以出席人數三分之二以上同意行之。

- 一、章程之訂定與變更。
- 二、會員之除名。
- 三、理事、監事之罷免。
- 四、財產之處分。
- 五、團體之解散。
- 六、其它經理事會決議之與會員權利義務有關之重大事項。

第三十一條

- 一、理事會每兩個月召開一次，監事會每三個月召開一次，必要時得召開聯席會議或臨時會議。並得通知候補理事、候補監事列席。
- 二、前項會議召集時除臨時會議外，應於七日前以書面通知，會議之決議，各以理事、監事過半數之出席，出席人數過半數或較多數之同意行之。

第三十二條 理事、監事應親自出席理事、監事會議，不得委託他人代理；連續兩次無故缺席，視同辭職，由候補理事、候補監事依次遞補。

第三十三條 本會應於召開會員大會十五日前、或召開理事會、監事會七日前將會議種類、時間、地點連同議程函報主管機關及目的事業主管機關備查。會議紀錄應於閉會後三十日內函報主管機關備查。

第五章 經費與會計

第三十四條 本會經費來源如下。

- 一、入會費：會員入會時，收入會費八百元整。
- 二、常年會費：新台幣七百元正，得理事會議調整之。當年度當選理監事者免繳入會費。（97年修正通過）
- 三、會員捐款。
- 四、基金及其孳息。
- 五、其它收入。

第三十五條 本會會計年度自每年九月一日起至次年八月三十一日止。

第三十六條 本會每年編造預(決)算報告，於每年度終了之前(後)兩個月內，經理事會審查，提會員大會通過，會員大會因故未能及時召開時，應先報主管機關，事後提報大會追認，但決算報告應先送監事會審核，並將審核結果一併提報會員大會。

第三十七條 本會於解散後，剩餘財產歸屬於所在地之地方自治團體或主管機關指定之機關團體所有。

## 第六章 附則

第三十八條 本章程未規定事項，悉依有關法令規定辦理。

第三十九條 本會辦事細則，由理事會訂定之。

第四十條 本章程經會員大會通過，向主管機關報備後施行，變更時亦同。

本章程由會員代表大會通過後施行，變更時亦同。