

# 以教導型組織應用於學校經營管理

國立台灣體育大學(臺中)

蔡俊傑

## 中文摘要

Tichy 和 Cohen (1997) 提出「教導型組織」(Teaching Organization) 理論概念，修正 Peter Senge 的「學習型組織」，教導型組織的理念包含教導型組織的意義、制勝 DNA：良性教導循環、良性教導循環 VS. 惡性分教導循環、超高速轉型、超高速成長、可傳授的心經、開發未來領導人、全員雙向教導、數位化教導型組織、營造社區：全球公民。教導型組織目前僅在企業界施行，但教導型組織的核心價值就是「教導」與教育的本質相符合，藉此文章將教導型組織的理念導入學校的經營管理，並提出 1. 建構教導型組織理念。2. 營造良性教導循環的組織文化。3. 破除惡性非教導循環的惡習。4. 因應超高速轉型、成長的時代趨勢。5. 學校成員心中具有可傳授的心經。6. 開發社會國家未來領導人。7. 全員雙向教導。8. 數位化教導型組織。9. 社區總體營造等學校經營的具體做法。

**關鍵詞：**教導型組織、學校經營管理

## Abstract

Tichy and Cohen (1997) proposed the theory of Teaching Organization to modify Peter Sange's Learning Organization, includes the meaning of organization, the new DNA of winning: a virtuous teaching cycle, virtuous teaching cycle VS. non-virtuous teaching cycle, hypertransformation and hypergrowth, teachable point of view, developing leaders for the future, whole to teach two-way, digitizing the teaching organization, global citizenship. Teaching organization is implemented only in the business fields at present, but the key value of Teaching Organization is 'to Teach' which conforms to nature of education. In this article Teaching Organization will be combined with the management and administration of schools, and the methods which the schools' managements are proposed as following points:

1. To construct the concept of Teaching Organization
- 2 To develop the virtuous teaching cycles as a culture
- 3 To Abolish non-virtuous teaching cycles
- 4 Being correspondence with era of hypertransformation and hypergrowth
- 5 To create teachable points of view in school member's mind
- 6 To develop the future leader of the society in the nation
- 7 Teach wholly with two-way.
- 8 To digitize Teaching Organization
- 9 The community overall construction.

**Key word** : Teaching Organization, management and administration of schools

## 壹、前言

行政領導的作用在於使組織或團隊更加具有效能 (effectiveness)、效率 (efficiency) 外，最重要的是組織能發揮集體能量趨向於卓越 (excellence) 的境界。近年來行政領導不斷日新月異的改變，最主要的原因在於「知識」汰舊換新的速度太快，舊的知識不能因應新局勢的變化。

Tichy 和 Cohen (1997) 提出「教導型組織」(Teaching Organization) 理論概念，一是型塑組織成為教導型組織，最主要的概念在於讓教導型組織成為組織文化。二是強調「領導接班人」的重要性，一般而言，當一個人晉升到「領導階層」時，本身必然擁有許多的經驗，而過去組織的傳承，很少將這種觀念表達出來，或是僅傳給少數的「領導接班人」，造成經驗的斷層或失落。因此 Tichy 和 Cohen 提出教導型組織，乃是將寶貴的經驗，不論是由上而下或是由下而上，經過組織的引導與交互作用，將組織所有人的經驗形成組織共識。三是領導人特質，有關於領導接班人，Tichy 和 Cohen 認為領導人有其領導特質，在教導型組織中，經過不斷觀察與慎選，才能榮登「領導接班人」(蔡俊傑，2004)。

傳統的學校，都意味著只有學生在學，而教師只在教而不必學，Peter M. Senge 「第五項修練—學習型組織」的第四套書，名之為「學習型學校」(Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education)(Senge, 2000)，就是在教導如何透過五大修練，將傳統的學校轉化成學習型學校。

密西根大學商學院教授 Noel M. Tichy，在協助 Jack Welch 將「奇異公司」打造成為史上管理最成功的組織的時候，發現最成功的組織，都是由領導人身兼良師，提出理念，清楚界定公司的理念與價值，憑著感召力與膽識，親自教導。領導人需要打造「教導型組織」，建立人人學習、個個教導的良性教導循環。「良性領導循環」的主要精神，就是要鼓勵部屬或學生把所聽到和學到的一切，驗證本身的經驗和知識，然後，搖身一變成為教師，與領導人分享他們的知識和見解。

為了培養因應變局的人才，學習型組織是近年來最熱門的管理概念；在過去十年

中，企業界投入了龐大資金，試圖建立持續學習的組織，但成效並不顯著。提區認為，只有員工認真進修的「學習型組織」，只完成了一半，領導人和員工教學相長的「教導型組織」，才能帶動公司全員，齊心向前。

「教導型組織」對教育的啓示，乃是校長與主任等學校領導者，不只應該把學校改造成教師認真提升教學能力的「學習型組織」，還必須以身作則地提升自己的能力，並且身兼良師，提出學校的願景、理念、價值，憑著感召力與膽識，親自教導，以提升部屬與教師的領導能力與教學能力，使學校成爲人人在教導、人人在學習的環境。

本文藉此介紹教導型組織理論、核心觀念與精髓，並且將 Tichy 的教導型組織與學校經營管理作結合，提出學校的經營策略。

## 貳、教導型組織概念的形成

Noel M. Tichy 是密西根大學商學院教授暨全球領導夥伴課程（Global Leadership Partnership Program）主持人，專門研究領導與組織的轉型，其實戰經驗包含參與奇異、可口可樂、Ameritech 等大型企業轉型改革工作，綜合理論與實務包表多本全球知名的著作，包含(林天佑，1998；吳怡靜，1998；蔡俊傑，2004)：

1. Noel M. Tichy 和 Stratford Sherman 合著「奇異傳奇」(Control your Destiny or Someone Else Will) (Tichy & Sherman,1993)。
2. Noel M. Tichy 和 Eli Cohen 合著「領導引擎」( The Leadership Engine The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level) (Tichy & Cohen, 1997)。
3. Noel M. Tichy 和 Mary Anne DeVanna 合著「轉型領導」(The Transformational Leader) (Tichy & DeVanna, 1997)。
4. Noel M. Tichy 和 Ram Charan 合著「每家企業都是高成長企業」(Every Business is a Growth Business) (Tichy & Charan, 2000)。

「教導型組織」的主要概念是 Tichy 和 Cohen (1997) 在所出版的「領導動能」(The

Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level) 一書中提出，成功企業與成功領導人的關鍵能力，就在於創造更多的領導人，才能夠因應變革與生存競爭，而 21 世紀的組織，不僅必須成爲「學習型組織」，更要進一步走向「教導型組織」(Teaching Organization)。亦即每位主管都能親自傳授、培養各階層的領導人，才能發動強勁的競爭力，創造永續的成功。

在 1988 年 Tichy 和 Cohen (1998)在《Training & Development》期刊發表「The teaching organization」對於教導型組織以專題與專文呈現，並對教導型組織提出要概念與看法。

而真正對教導型組織有專書出現是 2002 年 Tichy 和 Cardwell (2002)正式出版《教導型組織：奧林匹克級的雙螺旋領導》(The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win)。

我們不禁思索 Tichy 爲何會提出「教導型組織」的觀念？最主要的觀念在於「培養領導人」。在他的書中提到 1998 年思科 (Cisco)、甲骨文 (Oracle)、戴爾 (Dell)、昇陽 (Sun Micro)、雅虎 (Yahoo) 等企業都在超高速網路成長的時代面臨領導人才的匱乏，以致於公司或企業呈現發展瓶頸。因此 Tichy 在整本書中一個重要觀念即是「培養領導人」(蔡俊傑，2004)。

## 參、教導型組織的內涵

在 Tichy 和 Cardwell (2002)正式出版《教導型組織：奧林匹克級的雙螺旋領導》這本書中，Tichy 和 Cardwell 將內容分爲兩部分，第一部分是內文部分，總共分爲十二章；第二部分是完全領導手冊 (handbook)，分成十個實戰步驟，協助你評估目前的領導表現，以及組織在各層級領導人的能力，也使我們瞭解，爲了創造教導型組織，領導人應該採取哪些具體行動。這十個實戰步驟如下：

實戰一：建立教導型組織 (The Teaching Organization)

實戰二：成功領導你的組織 (The Hand You have Been Dealt)

實戰三：提出你的理念（Building Your Teachable Point of View）

實戰四：編寫故事（Pulling It All Together）

實戰五：提出團隊理念（Building a Team Timetable Point of View）

實戰六：打造領導人才養成管道（Architecting the Leadership Pipeline）

實戰七：擴大教導型組織的規模（Scaling the Teaching Organization）

實戰八：把教導植入組織 DNA（Building Teaching into the DNA）

實戰九：全球公民（Global Citizenship）

實戰十：踏上征途（Start the Journey）

在 Tichy 和 Cardwell (2002)出版的《教導型組織：奧林匹克級的雙螺旋領導》，有幾個重要觀點與內涵（蔡俊傑，2004）：

## 一、教導型組織的意義

「教導型組織要求每位組織內任何成員即是教師，也是學員，並在日常活動中安排彼此教導與學習的互動機會。而組織領導人必須扮演校長角色，負責設定方向，塑造教導文化，並分享本身寶貴的意見與知識。」

在 Tichy 所提出教導型組織的概念中，就是組織必須建構「良性教導循環」，塑造「教導式的組織氣氛」，領導人必須提出「可傳授的心經」，醞釀出「雙向學習」，培養出「未來的領導人」，並能運用現代的「數位式資訊」傳達溝通理念，最後要負起「世界公民」的責任，創造更和諧優質的社會。

## 二、制勝 DNA：良性教導循環

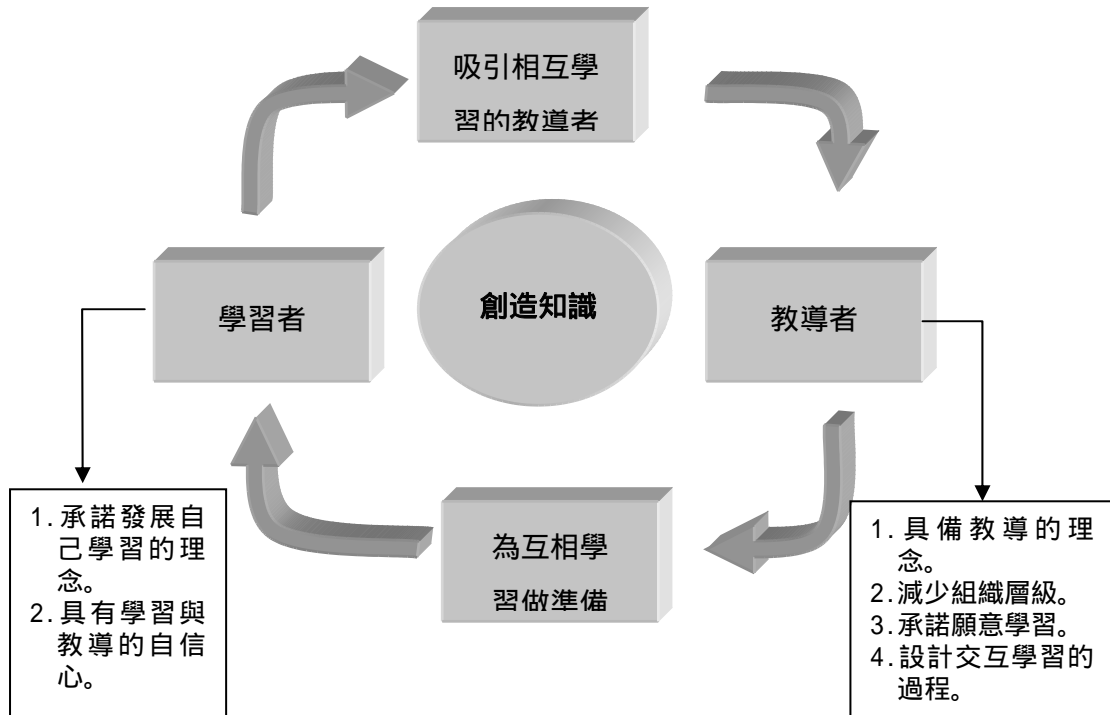


圖 1 良性教導循環

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p394.

良性教導循環（Virtuous Teaching Cycle）「每一個成員要能教導別人，而自己本身也要學習；所有的執行、過程、理念都要提昇教導；所有教導相互產生有效的置換知識。」

在良性教導循環過程中教導者與學習者必須相互吸引，所謂「相互吸引」就是理念與意見的結合，如果組織的文化並不是教導文化，彼此觀念並不相互結合，那就無法形成良性教導型組織。

其次，是學習者與教導者都要做好準備，這個準備是教導者與學習者「雙向式的」

準備；而不是「單向式的」僅有教導者準備。其中包含「學習者」必須具備：1.承諾發展自己學習的理念。2.具有學習與教導的自信心。而「教導者」必須具備：1.具備教導的理念。2.減少組織層級。3.承諾願意學習。4.設計交互學習的過程。

### 三、良性教導循環 VS. 惡性非教導循環

Tichy 提出良性教導型組織（Virtuous Teaching Cycle）的觀念，也附帶提出惡性非教導循環（Vicious Non-Teaching Cycle），企業或組織會走向凋零、崩解、或是失敗，也就是組織呈現「惡性非教導循環」。

惡性非教導循環的特徵（如表 1）是由上而下的領導、命令和控制、防衛式溝通、被動和侵略行爲、自信心降低、TPOV（Teachable Point of View，以下簡稱 TPOV）制式的由上而下、智能只假定在組織上層、只有要用的時候才使用成員腦力、組織知識耗盡、情緒能量被組織耗盡、充滿界線及勢力範圍導向、畏懼上司、同質思想。

良性教導循環的特徵（如表 1）在所有層級均有領導人、教導和交互作用、開放式溝通、團隊合作、自信心成長、TPOV 在所有層級、集體知識在所有層級、所有成員腦力被使用、組織知識成長、正向情緒能量的成長、無界線、相互尊敬、多樣化價值觀。

良性教導循環與惡性非教導循環主要的差別在於，良性教導組織中已經型塑出「教導的特殊文化」，TPOV、溝通、團隊、交互作用可以在組織中各層級充份施展，而惡性非教導循環仍然依照就是的官僚體制，以命令、上位的方式管理，造成部屬畏懼上司，「有話不敢講，有意見不敢提」，組織猶如一池死水，無法活化。由圖 2 可以看出良性教導循環組織是隨螺旋逐漸擴大上升，而惡性非教導循環組織是隨螺旋逐漸縮小下降。

表 1 良性教導循環 VS.惡性非教導循環的比較表

良性教導循環	惡性非教導循環
在所有層級均有領導人	由上而下的領導
教導和交互作用	命令和控制
開放式溝通	防衛式溝通
團隊合作	被動和侵略行為
自信心成長	自信心降低
TPOV 在所有層級	TPOV 制式的由上而下
集體知識在所有層級	智能只假定在組織上層
所有成員腦力被使用	只有要用的時候才使用成員腦力
組織知識成長	組織知識耗盡
正向情緒能量的成長	情緒能量被組織耗盡
無界線	充滿界線及勢力範圍導向
相互尊敬	畏懼上司
多樣化價值觀	同質思想

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p293.

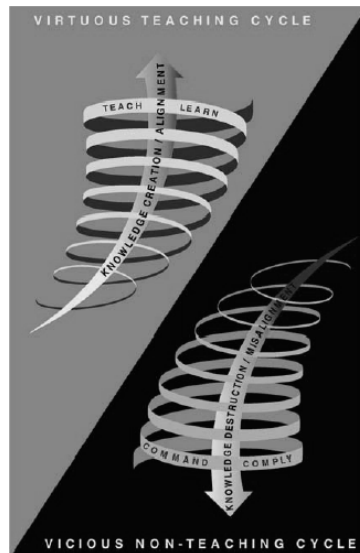


圖 2 良性教導循環 V.S.惡性分教導循環

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p293.

#### 四、超高速轉型、超高速成長

Tichy 在教導型組織中提出「超高速轉型」(hypertransformation)「超高速成長」(hypergrowth) 最主要是因應組織的變革與成長。

「超高速轉型」是企業組織具有悠久的歷史、制式的官僚體系、**固著**的企業流程，所提出的一個改革方式。

對歷史悠久的企業而言，轉型最大的障礙是既有的文化、流程極官僚體制。他們必須在極短的時間內，協助成千上萬名員工建立新的觀念，作為有效決策與行為的依據。他們必須進行建設性破壞，摧毀持續強化就經營方式的組織制度，並完成重建。Tichy 舉出通用汽車、寶齡、奇異等老公司必須快刀斬亂麻，以高速轉型的動力，才能因應這快速變遷的社會。

「超高速成長」是針對「新經濟」成長的企業，如果缺乏處理成長的問題能力而左支右絀，這對小公司而言是最大的威脅。

「新經濟」企業往往是靠發明科技，或憑著科技創業，因此科技能力成為最大的影響力，也成為企業成長的陷阱。Tichy 指出新經濟組織有以下特徵：1.個人動機迅速致富。2.組織結構紊亂。3.領導風格呈現無政府狀態。4.團隊合作以工具性導向。5.不理會顧客態度。而這些狀態比歷史悠久的企業呈現老化的現象更嚴重。

Tichy 提出「超高速轉型」、「超高速成長」就是不論新舊組織都必須導入「教導型組織」(如圖 3)，以教導型組織來修正「超高速轉型」、「超高速成長」所呈現組織的困境與弊端。

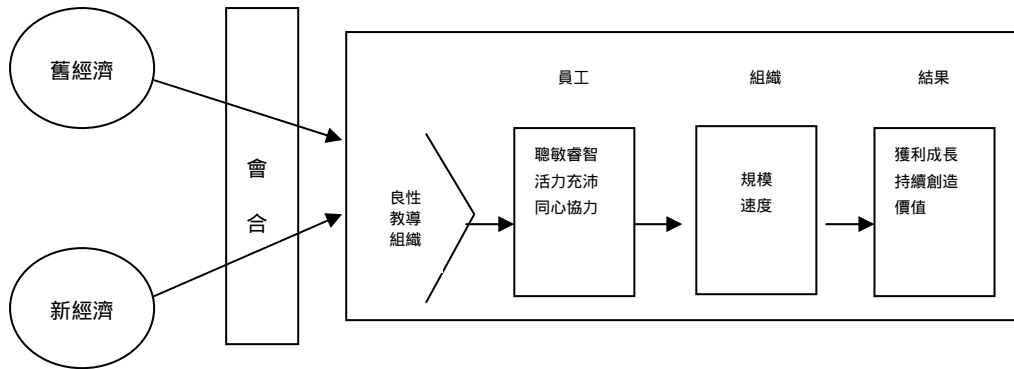


圖 3 「超高速轉型」、「超高速成長」導入教導型組織關係圖

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p37.

## 五、可傳授的心經

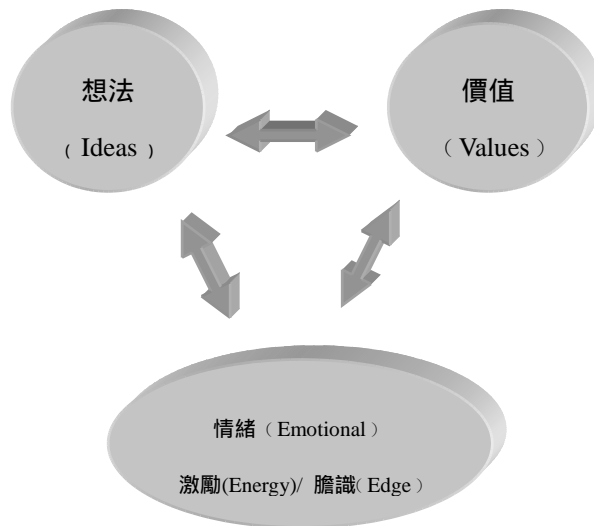


圖 4 「可傳授的心經」關係圖

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p334.

「可傳授的心經」，Tichy 提出「可傳授的心經」，最主要是教導者必須提出有關於理念 (idea)、而這些理念是可以在組織的各層次被創造的 (be created)、被實行的 (be practiced)、被教導的 (be taught)。」

「可傳授的心經」是 Tichy 從 GE, Trilogy Software, Ameritech, Merck, IBM, AT&T, HP, 3M, Home Depot, Kodak, Yum! Brands 一些知名公司成功的案例，獲得的心得。他認為教導型組織是一個架構 (infrastructure)，而且在架構中能提出真實的 (real-life) 案例心得，而這些案例都是在公司中實際真實的例子。

「一個有效率的領導人就會不斷的激勵他人」有效率的 (TPOV) 在於「什麼是將要執行的？未來是如何執行？」(what is to be done and how it will work)

領導者必須具體指出什麼策略是有價值的以及激勵這些理念付諸於行動，再者，TPOV 必須提出「激勵方案」，「為什麼員工在這個理念應該被激勵？」「為什麼他應該執行？」最後的組合就是「膽勢」(Edge) 就是把所有的理念付諸實施。

領導人應該教什麼呢？Tichy (2002) 指出每個領導人都應該有一套「可傳授的心經」主要包括四個部分 (如圖 4)：

- 1.想法：領導人對於市場如何競爭與組織如何發展都有清晰想法，可以跟他人侃侃而談。
- 2.價值：成功領導人有深厚的價值觀，來支持他對企業的想法，更讓價值觀貫徹在組織的目標與行為之中。
- 3.激勵：成功的領導人熱愛挑戰，更主動用熱情與實際行動，為他人製造正面的情緒能量。
- 4.膽識：領導人必須有面對現實，以誠實和勇氣，做出困難決策的能力。

要增加學習的效果，Tichy 也特別提醒，領導人要利用自己的真實故事，把上述可傳授的心得具體化，來影響和激勵他人。

透過領導人以身作則的激勵和影響，配合建立外部導向的營運機制，組織的基因密碼就會悄悄改變。當每個組織成員都自發地尋找新的顧客需求、新的市場空間時，成長的引擎就會發動，帶動企業高速往前奔馳。

## 六、開發未來領導人

Tichy 提到任何組織最大的失敗，就是缺乏領導人的遞補能力（bench strength），換言之，就是組織缺乏良師領導人養成的管道。教導型組織的目的是培養領導人。領導人要能聰明思考與行動，又能教導其他的人。為了成功不墜，領導人還必須教導其他人成為領導人。Jack Welch 在奇異公司提出六個標準差的良性教導原則，訓練黑帶、大黑帶選手，提振組織內的水準與管控的責任。

在教導型組織中對於未來領導人有「80/20」法則，所謂「80/20」法則是領導力的養成 80% 來自於實務與生活經驗，正式的養成過程只能產生 20% 領導人所需的知識與能力。

由教導型組織可知開發未來領導人，並不能僅靠正式的養成制度，仍需透過實務與實際生活經驗的磨練，才能養成真正的領導人。

## 七、全員雙向教導

「全員雙向教導」最主要的意義在於領導人與部屬，兩方面交互作用的學習，一方面領導人擔任倡導者與推動者，把自己的經驗傳承，另外積極主動解決基層員工的問題與題案。另一方面是員工參與學習，把自己在基層面對第一線顧客面臨的問題呈報上級。二者在交互作用中上者不會因為久處上位而忽略顧客與第一線員工，而下者不會因為上者忽略基層問題，呈現怠惰遲滯現象。

Tichy 認為企業組織要破除弊病與陳疴或是停滯不前的現象，「漸進主義」的改革是行不通的，傳統慣性、官僚的體制遇到改革便會呈現阻礙或抗拒變革現象，使得改革胎死腹中或功敗垂成。依照教導型組織的理念，改革之前除了建構教導型組織外，運用良性教導循環，並且要實施所謂「加速變革計畫」（Chang Acceleration Program, CAP），整個改革計畫儘量在六個月內完成。

Tichy 提出奇異公司在改革過程中提出「除舊佈新」計畫 Jack Welch 下令每位奇異高階主管總共 150 人，每年必需有二十四天進行各項員工研習活動，研習時間必須超過一天，過程中基層員工提出對公司的作業方式或提案，在研習活動的最後一天，領導人

必須回答 75% 或當場解決，剩餘的 25% 三十天內必須提出解決或解答。

另外奇異公司運用六個標準差管控原則，公司內有一萬兩千名六個標準差的黑帶教練，這些人是從公司中最有潛力的年輕領導人精心挑選而出。此外，2000 年時奇異公司爲了六個標準差，投資五億美元，但公司因此收入三十億美元 2001 年收入增爲四十億，而 2002 年更高達五十億美元。

## 八、數位化教導型組織

21 世紀是資訊世紀，教導型組織也充份將資訊科技的觀念融入教導型組織。

Tichy 提出三部曲大學對於數位化的學習，例如：成立互動式「領導力網站」(leadership.com)，這個網站創辦人兼執行長利曼德，他每晚睡覺前總是將網站瀏覽一次，附帶回答部屬與員工問題。

現代的社會講求「快速」並且「快還要更快」，以目前先進科技而言，以「奈米」(nano) 爲主體，但是在快速的微分觀念中，時間不再以「秒」計算，甚至以「奈秒」(nanosecond)，因此運用「數位化」的資訊科技系統，以資訊科技換取速度(縮短時間)。

## 九、營造社區：全球公民

企業組織通常以營利爲目的，很少顧及到社區或地方的公益事業，教導型組織特別提到營造社區，讓社區成爲全球公民。或許你會認爲教導型組織與營造社區，成爲全球公民有何關係？就教導型組織的核心概念「良性教導循環」而言，將社區教導好也是企業循環的一部分，更是企業所應擔負的責任。

Tichy 認爲企業的主管派遣公司的成員到社區服務，除了「服務」的觀念外，最主要是「培養領導人才」，Tichy 認爲成功企業領導人，不管身處任何階級，都應該是負責任的好公民，肯犧牲、肯奉獻，因此，企業主管可安排公司成員對社區義務服務，除了觀察其是否具有犧牲奉獻等領導特質行爲，也可以在實際幅物情境中爲公司拔擢領導人才。

Tichy 提出的「鎖定希望」(Focus: HOPE) 方案，在底特律與 Knpwing (Symbion

Technologies 總裁兼執行長)、鎖定希望的主持人 Eleanor Josaitis 味了整個社區賣力的服務。過程中參與的 600 位員工,在 40 畝的園區提供食物、機械技師訓練、大學工程學位、托兒服務等,幫助學員成功轉型,讓貧民區仍就懷抱希望,並且斬露曙光。

大型企業如果能有 Tichy 所提出的如此概念,願意帶領社區共同成長,這對企業而言,無異是一大助力,目前企業倫理(Business Ethics)也強調企業主最重要的是發揮倫理責任,與社區充份結合,這個觀點與 Tichy 不謀而合。

### 參、教導型組織對學校經營管理的具體策略

對於教導型組織應用於實證研究方面,蔡俊傑(2005)針對教導型組織與學校效能做研究,該研究抽樣 993 位國中教師為樣本,以典型相關、多變量及結構方程模式驗證教導型組織與學校效能關係,研究發現三種統計分法呈現一致性,知覺教導型組織越高,其學校效能越高,換言之,教導型組織越高,學校效能越高,反之,亦然。

郭慶發(2006)針對國民小學教導型組織技術、學校營運策略與組織良性教導循環關係之研究。該研究抽樣 720 人國小教師,研究發現(1)國民小學教導型組織技術,整體性獲得教師高度的支持與肯定,其中尤以「校長運用故事激勵全體師生」得分最高,影響最大。(2)國民小學組織良性教導循環,整體性獲得教師的高度支持與肯定,其中尤以「家長參與」得分最高,影響最大。(3)教導型組織技術與學校營運策略二者之間具有顯著的正相關存在。(4)教導型組織技術、學校營運策略兩者對組織良性教導循環具有顯著的預測存在,其中尤以計畫執行、運作流程、校長運用故事激勵全體師生、扁平互動及學校領導層級人才培育計畫等,五項之預測力最佳,影響效果最大。

而在教導型組織理念的闡述方面,張仁家、趙育玄(2001)、嚴春財(2003)、蔡俊傑(2004)、林佳慧(2006)、汪家安(2006)、郭慶發(2006)等針對教導型組織的理念如何運用在學校的經營管理提出策略。

上述研究中不論在實証以及理念充分顯示,教導型組織的理念在學校的經營管理有其正面的影響。以下針對教導型組織對學校經營管理提出具體建言與策略。

## 一、建構教導型組織理念

「國者人之心，人者心之器。」「態度決定氣度，氣度決定高度。」行動的確立在於理念的養成，教導型組織的執行在於組織中全體成員是否達成共識？有共同的理念，方能同舟共濟。

Tichy 特別強調，教導型組織的建構需要組織高級層峰帶頭，而上位者不是一味的口號吶喊，而是實際上以行動結合。

因此，在學校管理經營上，校長與行政人員必須帶頭示範，以實際的行動，宣示理念的建立。目前在學校經營方面，學校領導者必須提出具體的遠景(vision)，這些遠景是依照學校的資源、環境特色、人員素質以及全體的執行力加以規劃，在這些規劃過程中，將責任與運作形塑出教導型組織的理念，而此理念是集所有人的智慧與節經，並由校長、主任、組長帶頭領軍，理念才能付諸於實際的運作。

## 二、營造良性教導循環的組織文化

建構教導型組織理念後，經營者必須營造團隊的組織文化，組織文化是一種持久、有影響力、可描述的情境。良性教導循環是每一個成員要能教導別人，而自己本身也要學習；所有的執行、過程、理念都要提升教導；所有教導相互產生有效的置換知識。

在學校中校長或行政人員除了具備教導型理念外，在行政運作上必須減少組織層級，換句話說，必須打破層級節制的概念，有時不必經由主任或組長傳達訊息，上位者（校長或主任）本身即可與基層人員互動；而且本身必須承諾願意學習，而不是「官大學問大」，最後是（校長或主任）能舉辦各類活動達成交互學習的過程。在學校的教師也必須承諾發展自己願意學習的理念，其次，必須具有學習與教導的自信心，而不是只有「教」而忘了「學」的百年教師。

組織文化並不是一朝一夕所能形成，研究者認為在學校中所有成員並需摒棄自我獨尊的意識，不論在行政、教學、活動，必須考量到組織整體的利益，並將自己所學、所能提供給組織成員，如此才能營造出良性教導循環的組織文化。

### 三、破除惡性非教導循環的惡習

Tichy 除了提出良性教導型組織外，也警惕組織結構中不得存有惡性非教導循環的阻礙觀念，惡性非教導循環的特徵就是由上而下的領導、命令和控制、防衛式溝通、被動和侵略行爲、自信心降低、TPOV 制式的由上而下、智能只假定在組織上層、只有要用的時候才使用成員腦力、組織知識耗盡、情緒能量被組織耗盡、充滿界線及勢力範圍導向、畏懼上司、同質思想。

目前學校仍存有過去的「官僚惡習」，前述除了要有正向的教導型良性理念外，學校組織中更要積極的破除過去惡性非教導循環的文化，讓組織更爲活絡。學校過去的官僚體系是校長比主任大，主任比組長大，組長又比老師大，老師只能比學生大；但是要破除這些惡習學校組織成員必須以對等「並列原則」(Principle of co-ordination) 相互對待，而不是「隸屬原則」(Principle of sub-ordination)相互傾軋。因此，學校必須在校務會議、教評會等重大會建立對話機制與平台，並且依照相關規定將組織成員依比例產生，使各階層的成員均可以參與，才能破除飛教導循環的惡習。

### 四、因應超高速轉型、成長的時代趨勢

Tichy 在教導型組織中提出「超高速轉型」方案，以因應歷史悠久的企業，因爲既有的沉疴文化、流程的官僚體制，在轉型上產生極大的障礙。「超高速成長」方案最主要是組織因應新趨勢無法提出有效的整合。

在目前台灣教育生態上，除了新設立的學校外，許多學校的歷史動輒數十年，甚至上百年。學校此種情形與 Tichy 所謂「歷史悠久的組織，無法變革，或面對新趨勢，無法整合的情形。」是相同的。許多歷史悠久或平均年齡較大的學校，轉型最大的障礙是既有的文化、流程極官僚體制。因此，要建立新的觀念，作爲有效決策與行爲的依據。依據 Tichy 的觀念必須「以快制動，快刀斬亂麻」，以高速轉型的動力，才能因應這快速變遷的社會。

在這一波的教育改革中，就可以看出許多無法因應「超高速轉型」、「超高速成長」的教師，會在教改的洪流中自動退休。目前教育當局均提供相關的研習來促進、加強教

師第二專長，爲了因應「少子化」以及教育改革造成的衝擊，學校所有成員，從校長到教師均應有教導型理念努力學習、並且傳達自己所學。具體而言，教育當局以及學校應辦理相關研習並鼓勵學校成員參加，例如：研習加分、加薪或是將來教師分級制時優先晉昇等機制。

## 五、學校成員心中應具有可傳授的心經

Tichy 提出「可傳授的心經」，最主要是教導者必須提出理念，而這些理念是在組織的各層次被創造的、被實行的、被教導的。每一個人對於自己成功或失敗的經驗，都有一段故事，Tichy 希望在組織中每一位成員，都能把自己成敗的經驗與他人分享。

學校不論教師、主任、校長均有上台講課或說話的機會，特別是教師、主任、校長這些人已經在社會上歷經多少歲月的累積，因此可以將自己如何成功、自己如何失敗的經驗，與別人分享，可以減少他人重蹈覆轍的機會，更可以讓他人更快速獲得成功。在學校運作上校長主任可以規劃在早上的晨會，採取定期或不定期安排學校成員分享「人生心經」，此外也可以在升旗典禮由學生相互報告；在教師的班級經營中也可以利用機會將此模式運用在班級經營。

## 六、開發社會國家未來領導人

學校是培育國家未來的接棒人與領導人，Tichy 感嘆企業失敗最大的原因在於未培育未來領導人，但是學校不可以重蹈企業的失敗點。

學校的教育人員除了在課業上傳承自己專業領域的知識外，在行政業務的領導上，更需要將自己的經驗傳承。例如：擔任教務、訓導、總務、輔導每一個科室都有專門的領域與技巧，但是在目前的運作下，極少行政人員能有效將自己科室的行政運作「竅門」傳承下去，以致新人接手又必須經過一段摸索期。主任如此，校長的接任也是如此。因此，建議在學校或教育的接班應該是將經驗續傳接，而不是每一個新的接班人都是從「零的階段」開始。「領導」是一個相當特殊的領域，並不是任何人都可以成爲理想的領導人；國家的成長必須涵蓋各類的人才，學校是培養人才的資料庫，更是培養領導人才的訓練所，一個人如果在學期間即培養相當的領導特質，可以減少將來進入社會的摸

索。在學生的教育上可以透過童軍活動、運動會、畢業晚會、讀書會等的承辦訓練學生領導能力。

## 七、全員雙向教導

Tichy 提出「全員雙向教導」應用在教育上，最主要的意義在於學校的領導階級與學生部屬之間，兩方面交互作用的學習，一方面學校的領導階級擔任倡導者與推動者，把自己的經驗傳承，另外積極主動解決基層學生部屬的問題與提案。另一方面是學生部屬參與學習，把自己在面臨的問題呈報教師。二者在交互作用中上者不會因為久處上位而忽略學生部屬，而下者不會因為上者忽略基層問題，呈現怠惰遲滯現象。在學校中的具體作法可以採取「角色扮演」方式進行，例如：將校長主任角色易位，教師學生角色易位，使上下先將刻板印象的態度排除，而後進行雙向教導與學習。

## 八、數位化教導型組織

Tichy 將現今的資訊觀念引進企業的領導與改造，非常符合潮流與需求。學校如何進行數位化學習，筆者認為，以現階段台灣的教育仍需端視硬體與軟體的能力與需求。以最經濟的數位學習與溝通，最簡便的就是 Email，教師可以和學生直接溝通；如果進一步可以使用 MSN 等即時通，做線上即時對話。如果在學校許可的範圍可以設立對話平台，將學生、家長、教師的資料直接在線上作業。如此學校可以立即解決學生、家長的問題，學生、家長更可以直接反應需求，不致造成學校與學生、家長的障礙或隔閡。

## 九、社區總體營造

Tichy 提出世界公民的社區營造，在於過去企業組織通常以營利為目的，很少顧及到社區或地方的公益事業。

學校是社區的教育文化中心，更需要擔負起社區總體營造。筆者認為學校應該主動出擊，主動將學校的觸角深入社區，而不是關起校門辦教育。例如：利用家政教室辦理烹飪班、插花班，吸引家長參與；辦理社區學校聯合運動會，充分與社區融入；辦理社區大掃除，讓學生了解社區清潔；利用假日辦理社區獨居老人探訪，使老人體會到社

會溫馨。

## 伍、結語

「江山代有才人出，各領風騷數十年。」在學習組織後教導型組織的理念承繼了學習組織的優點，並提出「良性教導循環」的核心概念，讓整個組織在教導概念下不斷循環，創造培育出新的領導人，使組織生生不息。最難能可貴的是 Tichy 提出「營造社區：全球公民」的概念，讓企業主在營利之餘，也能擔負起社會責任，讓企業與社區充份結合。

Tichy 在二十一世紀為因應企業變化提出「教導型組織」取代「學習型組織」。教導型組織的核心觀念在於「培養未來領導人」，而應用在學校經營管理上，內容包含了建構教導型組織理念、營造良性教導循環的組織文化、破除惡性非教導循環的惡習、因應超高速轉型、成長的時代趨勢、學校成員心中具有可傳授的心經、開發社會國家未來領導人、全員雙向教導、數位化教導型組織、社區總體營造等重要概念。

現代的教育必須符合時勢的潮流，新的管理觀念已經出現，教育的管理經營者，不應固步自封，而是急起直追、仿效，以開創更美好的未來。

## 參考文獻

- 林天佑(1998)。教導型組織：創造教育永續成功的發動機。線上檢索日期：2007年8月1日。網址：<http://www.nioerar.edu.tw:82/basis3/23/gx11.htm>
- 林佳慧(2006)。教導型組織理論對學校經營的啓示。台灣教育，639，43-47。
- 汪家安(2006)。淺談教導型組織原理與在教育上的運用。網路社會學通訊期刊，55。網址：<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/55/index.htm>。
- 吳怡靜(1998)。教導型組織－發動領導高能量。線上檢索日期：2007年8月1日。網址：<http://www.cw.com.tw/common.htm>
- 蔡俊傑(2004)。領導新趨勢：教導型組織。教育研究，124，84-95。
- 蔡俊傑(2005)。以典型相關、多變量及結構方程模式驗證教導型組織與學校效能關係之研究。第二屆統計方法學學術研討會，44-45。
- 郭慶發(1995)。國民小學教導型組織技術、學校營運策略與組織良性教導循環關係之研究。國立台北教育大學教育政策與管研究所博士論文。
- 張仁家、趙育玄(2001)。教導型組織－創造技專院校永續經營的活力。人文及社會科學通訊雙月刊，13，80-86。
- 嚴春財(2003)。教導型組織對學校組織再造的啓示。學校行政雙月刊，25，3-10。
- 郭慶發(2006)。教導型組織的核心技術對校長學校經營的啓示。學校行政，41，11-25。
- Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. and Kleiner, A. (2000). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New York: Doubleday/Currency.
- Tichy, N. M., & Sherman S. (1993). *Control your Destiny or Someone Else Will*. New York: HarperCollins.
- Tichy, N. M., & Cohen, E. (1997). *The Leadership Engine: How Winning Companies build Leaders at Every Level*. New York: Harper Business.
- Tichy, N. M., & DeVanna, M. A. (1997). *The Transformational Leader : The Key to Global Competitiveness*. New York: Harper Business.

Tichy, N. M., & Cohen, E. (1998). The teaching organization. *Training & Development*, 52(7), 26-34.

Tichy, N. M., & Charan, R. (2000). *Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year*. New York: HarperCollins.

Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.