

心靈環保融入組織學習之課程初探

梅瑤芳

法鼓文理學院社會企業與創新學程兼任助理教授

中文摘要

本研究目的在設法將組織學習理論實務與心靈環保佛法互相對應連結，探索現代人可以如何將心法（即佛法）運用於組織學習的互動心智模式中。具體作法是實施此跨領域整合創新課程，培養學習者多元的觀點與實踐的能力，以符合學生需求、學校願景與社會期望。

課程對應的能力是覺察力、團體動力與組織學習能力之三者正向循環。教學過程除運用合作學習教學法，促進班級團體中成員的互動外，並參採組織知識之成長螺旋（共同化、外化、結合、內化）思路，依此循序漸進傳授四種組織學習學說，鼓勵學生將各種組織經驗帶入分享、檢視、重新理解、再體驗，每周於課堂討論而集體探究之。因此師生、同儕間的對話可以成為當下最佳的學習素材，加深、擴展受教者對於組織學習的領悟層次與面向。更特別的是嘗試將心靈環保的四它作為學習者修練的心法，不只引導學生如實接受看待組織問題，並於處理問題後學會放下得失心，而助於組織發展的調和持續。

本課程研發採取行動研究法，研編量化工具，安排觀察員，蒐集質性敘事素材加以詮釋，設法將個體的學習經驗到組織的學習知能融貫起來。研究受限於實驗課程於 2016、2017 年前後共僅教兩班、樣本小，但課程設計與教學方法已初步驗證具可行性。歸納三項課程研發成果如下：(一)課程能力架構整合個人、團體與組織的學習能力，可以實施操作並有參採的教學方法與活動設計；(二)研編有關的評量工具，包括「覺察力的自我評量表」與「個人在團體討論中的反應習慣量表」等供運用；(三)歷經全學期教學，學生：(1)對於實驗課程很滿意，並經由每周教學對於自己學習表現的滿意度也隨之提高；(2)覺察力自評結果明顯提升；(3)個人在團體討論中的反應習慣也有變化，更懂得內省與體諒；(4)回饋從課程學習到觀察描述組織的學習型態、分析組織發展的學習困境，但對於化解組織學習障礙的方法尚感不足；和(5)都認同心靈環保可以融入於組織學習，可培養覺察力，有助於化解組織溝通障礙。未來尚需擴增實驗團體人數與長期發展此創新的課程設計，研究者期勉繼續改良靜心練習、左右欄例法等情境模擬的案例活動教材，以激發學生個人、班級團體與組織學習的潛能，相輔相成。

關鍵詞：組織學習、心靈環保、雙圈學習

An Exploratory Investigation of the Organization Learning Course Infused Mind-Life & Environment

Mei, Yau-Fang

Dharma Drum Institute of Liberal Arts/ Master Program in Social Enterprise and Innovation/ Assistant Professor

Abstract

Our study develops a creative course which integrates organization learning theory and the vision of Mind-Life & Environment from Dharma Drum Mountain. The framework of this course includes interaction between self-awareness, group dynamics and organization learning capability. In addition to inducing interactions between classmates by using cooperative learning methods, we apply a knowledge-creating spiral circle (socialization, externalization, combination, internalization) to enhance students' abilities in observing, analyzing, and taking initiative in organizational learning. The major elements of Mind-life & Environment include four steps in dealing with any problem: face it, accept it, deal with it, let it go. Accordingly, such four steps are also embedded into this organization learning course to improve students' learning ability. With quantitative and qualitative research, we accomplished the following outcome: 1. The framework of this course is practical and comes with some creative learning activities. 2. Research instruments to measure self-awareness and group dynamics were developed. 3. Students were satisfied with the teaching activities and their performance after the course was monitored. The students' capabilities improved in terms of awareness, communication and comprehension of organization learning. In addition, all students highly recognize that the four elements of Mind-life & Environment significantly help them to develop the skills highlighted above. Using an integrated design to enhance students' capability in self awareness, group dynamics observation, and cooperative learning together with four steps of Mind-life & Environment is the proven effective course we investigate and it is worthy to keep on developing.

Keywords : Organization Learning、Mind-Life & Environment、Double-loop learning

一、緣起與目的

研究者服務的學校特色之一是學生來源大多是虔誠的佛教信眾。創辦人的遺志在於推動「大普化、大關懷、大學院」教育；2015 年整併成立文理學院後，將佛教的淵博學問修行與人文社會的淑世專業才能交流薈萃於此。但是跨領域整合需要課程配合，有必要探究之。學院中人文社會學群包括：生命教育、社區再造、社會企業與創新、環境發展共四個碩士學程，其核心能力涉及到個人覺照力、團體的動力之外，組織學習能力正是因應現代社會所需的整合性專業知能。「心靈環保」則係學校教育體系的核心主軸，研究者探索如何將「心靈環保融入於組織學習」的課程研發，以符應學校文化，精進自身教學品質，培育具宗教情懷與專業才能的跨領域人才。圖 1 簡示本研究的場域脈絡，作者傳授的課程歸屬於人文社會學群，而所服務的大學院教育深受創辦人的教育志業體系所支持與影響，故依上述四場域的大小呈現一環包含於一環。

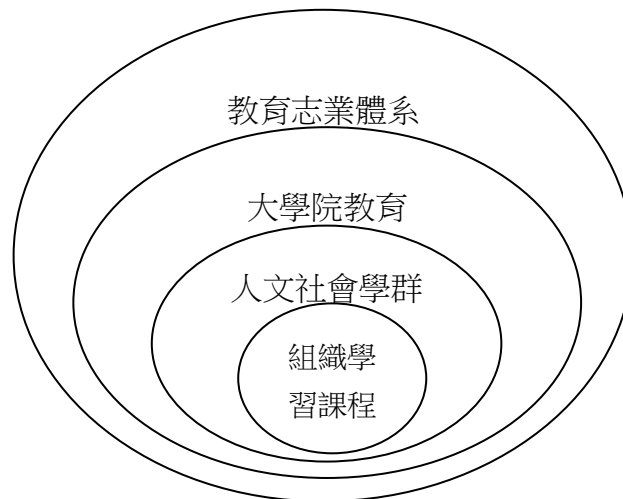


圖 1. 研究場域關係圖

研究者自 2016 年起教授組織學習課程，期許能讓學生瞭解如何解析組織、診斷組織、澄清問題、化解溝通障礙，進一步設想出各種可行方法與改善策略，同時無形中抒解對身處組織的抱怨與對自己的無力感。故課程研發者需探討應該提供學生的知識體系為何？適合參採何種教學法以帶領學習活動與準備教材？教學過程中值得加強師生間那些互動的關係？以及潛在課程(hidden curriculum)中宜再加強深化些什麼？

組織學習課程的心法為何？研究者以為核心在於培養學生對於自己反思、人際互動的敏感度、覺照力 (meta awareness)。因為組織學習很需要化解人我的防衛屏障。許多組織面臨著相當大的生存壓力，領導者的催促反而會讓所屬成員更消極被動，組織中瀰漫著不易察覺的集體潛意識在抵制著組織期盼的建設性作為。如果我們能學習到經由每個人的放鬆安定，團體的接納溝通，組織的開放多

元，練習「四它：面對它、接受它、處理它、放下它」，或許就能迎刃而解、突破組織學習的心理障礙？故研究者嘗試活用心靈環保的「四它」，課堂加入放鬆靜心練習，循序漸進催化學生自我覺察與同理他人的體驗，冀能助益學生對於組織學習課程的理解與體悟。

心靈環保可將微妙精深的佛法做為現代社會人心所需的福慧良方；佛法「覺知的智慧」能否創造出對組織與對自己新的理解與詮釋？能否對於身心狀態與人際互動的覺察與接納產生良好的影響？為回答問題，本研究目的在設法將組織學習理論實務與心靈環保佛法互相對應連結，探索現代人可以如何將心法（即佛法）運用於組織學習的互動心智模式中。具體作法是實施此跨領域整合創新課程，培養學習者多元的觀點與實踐的能力，以符合學生需求、學校願景與社會期望。茲條列研究目的如下：

- (一) 研發組織學習的創新課程，設法將心靈環保（學校特色）融入之。
- (二) 建構此課程的能力架構，整合個人、團體、組織的學習向度，發展出有系統的認知教材，並搭配各單元的教學活動設計。
- (三) 編製多元的評量工具，進行過程、總結與追蹤評鑑，供教師反思、探究以提升教學品質的行動研究。

二、文獻探討

為研究目的，進行文獻探討關於「心靈環保」、「組織學習」之精義；以及組織學習之父 Argyris 首創的「行動科學」、「單圈學習與雙圈學習」等理念，均有待釐清。

(一) 心靈環保

1. 法鼓山聖嚴師父於 1992 年因應全球變遷議題而首創「心靈環保」，做為法鼓山的核心主軸。佛法可說是「心」法，用現代語言來講可說是「心靈環保」。法鼓山落實「心靈環保」之目的為「提升人的品質，建設人間淨土」。
2. 心靈環保主軸中具代表性的教化理念是「心五四」等，包括：四安、四它、四要、四感、四福，係由聖嚴師父陸續提出的。1995 年提出「四安」與「四它」，1998 年提出「四要」、「四感」與「四福」，1999 年提出「心」五四運動。本研究探討組織學習課題，係從「四它：面對它、接受它、處理它、放下它」，當作「組織學習心法」的切入點，因為「四它」已經涵蓋組織解決問題之道，尤其「如何接受它」觸及「組織防衛機轉」的對治，可藉以進一步帶動組織學習。

（二）組織學習

個人需要不斷學習，以求自我成長、自我肯定、自我消融。組織是一個結構性的社會體，由成員與部門因工作需要組成，以達成共同認可的目標。組織不只依循傳統的管理制度，也需要不斷地學習、發展與創新。組織如何學習？組織並非自然人，未必有天賦的學習能力，但透過組織文化、管理制度、作業程序、知識運用及互動的組織行為等，可以滋長呈現出組織的整體學習能力。

學習型組織是一種因應變革的理想組織狀態，也是一種策略的運用。在這種組織中，組織成員能營造共同的學習環境，致使組織中的每一成員，都會主動找出工作上的問題，再經由工作時的持續實驗，以解決這些工作上的問題，並改善作業方式，因而增加組織適應外在環境的要求，而成長、學習、達成目標的能力。Peter Senge 曾表示：「學習型組織的實質是一種心靈的轉變—把自己與世界分離的狀態，轉變為和世界相連的狀態；將問題看作是由『世界』中的某些人或事所造成的，轉變為看到自己的行動如何造成了自己經歷的問題。學習型組織是一個地方，在這裡人們可以不斷發現自己如何造成目前的處境以及如何改變目前處境的地方。」（楊子江、王美音譯，2000，頁 64）

組織學習理論的發展相當豐富可以概分為三種學術觀點：(1)規範觀：認為學習型組織為組織的理想型態，組織必須修正員工的能力、組織文化、組織正式架構，以符合規範性（特徵觀）的情境。(2)發展觀：認為組織可從過去的經驗加以學習，學習的風格以及過程會隨著時間而改變，學習型組織可能是所有組織發展階段中的最高階段。(3)能耐觀：關鍵點在於學習程序是什麼—如何進行？在那兒發生？以及學到了什麼？重點不在於該組織是否為學習型組織。（Nevis&DiBella,1998, pp.5-18）。

（三）單圈學習與雙圈學習

人們於組織目標下，採取行動策略，產出組織結果。當事後結果與事前目標不相符合一致，組織就會浮現出問題。Chris Argyris 將這種不一致稱為「錯誤 (error)」的情況下，人們就會尋找原因；這時存在兩種見解因應：第一種是僅將這不一致的錯誤回饋到行動策略的步驟，通過改變行動策略來修正錯誤，這就是「單圈學習(single-loop learning)」。單圈學習是一種改良性學習、維持性學習，適用於常規性波動的環境中的組織，有利於改善日常程序。但是一旦環境變動的不確定性加劇，如果企業仍以單圈學習應對的話，就會導致組織知識的僵硬而阻礙企業靈活地適應環境。

第二種的見解因應是將不一致回饋到確定事件前提目標的主導價值觀層面上(即主控變量)，首先檢查需否改變主導價值觀？幫助和鼓勵人們審視自己的行為，讓能夠引發真正變革的、有潛在威脅性或令人難堪的資訊都浮現出來，然後通過已更新的主控變量去改變行動策略，進而更正錯誤，這時就發生「雙圈學習(double-loop learning)」。雙圈學習也被稱為「創造性學習」，它是一個不斷提出問題的過程，所考慮的不僅僅是事實本身，而是深入到探究事實背後的原因和動機的層次上，由事實後面的原因和動機探究到價值觀念上。當組織中塑造出創造性學習環境，提高人們反思性學習能力，能促進組織的不斷發展。Argyris 的單圈與雙圈學習如圖 2 所示。

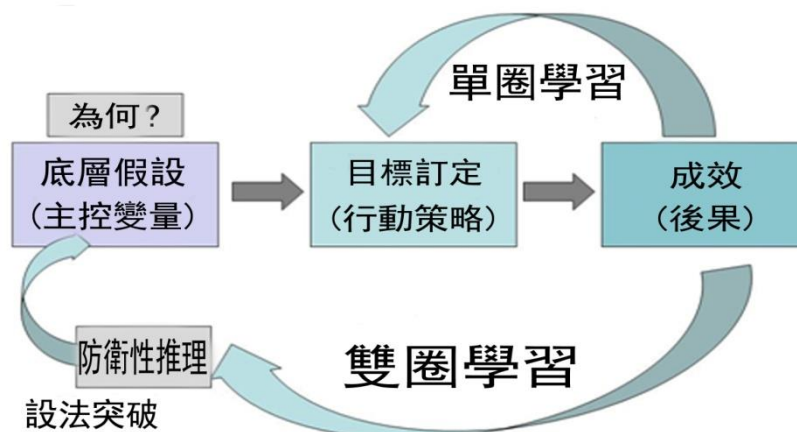


圖 2. 單圈學習與雙圈學習示意圖

資料來源：翻自 <https://www.slideshare.net/mrnelson/chris-argyris-4903367>

(四) 行動科學

傳統的科學研究的標準模式下，中立的觀察者對個人和群體進行客觀的觀察，以此來取得資料、發現問題並進行進一步的分析。但這種研究模式不可避免地產生偏差，偏差往往來自於研究者的「介入」或「干預」。因此，Argyris 認為社會研究的方法要有一個根本性的變革，社會科學研究不能僅僅停留在觀察和描述的層面上，而應該透過人們的行為本身，將注意力放在探索和探索研究者在行為背後的動機上：是什麼使組織和個人這樣做？找到了原因才能實際解決問題。

所謂行動科學(action science)，是一個符合科學的介入式研究分析過程，即不斷地把研究所得到的知識和結果應用到研究過程本身，而不像傳統科學那樣試圖保持研究的客觀公正。Argyris 提倡這種方法應該由組織中的管理者和員工自己進行，它建立在「循環連續」的基礎上。對行為的研究產生知識，而在知識產生的同步又要使該知識回饋於行為，由知識改變過的行為又產生新的知識，更新的知識又同步回饋於新的行為。這種循環不是原地踏步，而在循環中實現知識的

更新積累和行為的改善發展。（Chris Argyris 等著，夏林清譯，2000）

本課程研究採取的是行動研究法，每周將教學經驗與學生表現適時回饋於課堂討論而集體探究之。因此師生、同儕間的對話都可以成為當下最佳的學習素材，加深、擴展受教者對於組織學習的領悟層次與面向。當班級形成開放互信的氛圍，即可揭示組織防衛機制，引導學生嘗試從以往慣常的單圈學習邁向創造性的雙圈學習。如此不斷將知識回饋於集體探究的行為，不只能吸引學生興趣，課程內涵也隨之越來越精進。此外，運用心靈環保的四它、靜心練習以培養學生的覺察力，可能有助於醞釀與啟發新的雙圈學習。

三、方法與程序

（一）研究架構

本研究目的為開發創新課程，研究架構係從課程設計的能力建構為核心起點。課程所欲開發學生的能力架構如圖 3，需促成覺察力、團體動力和組織學習能力之三者正向循環。

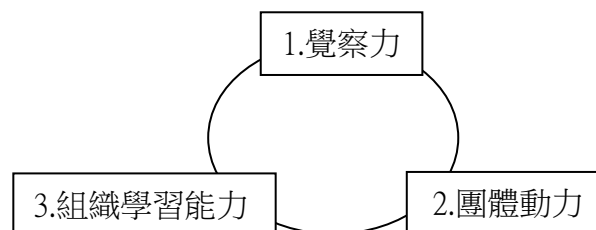


圖 3. 學生能力架構

1. 覺察力（self-awareness）的薰習

- 1.1. 靜心練習
- 1.2. 反思寫作

2. 團體動力的催化

- 2.1. 合作學習教學法
- 2.2. 模擬敏感度訓練

3. 組織學習能力的剖析與統整

- 3.1. 系統化觀察描述組織的學習風格
- 3.2. 深入分析組織發展的學習困境（單圈學習的心智模式）
- 3.3. 設法超越學習障礙轉向開放的循環（雙圈學習、左右欄例法）
- 3.4. 嘗試融入心靈環保的四它（面對它、接受它、處理它、放下它）

依據上述能力架構，發展出課程大綱單元、運用教學方法、設計學習活動，以及考量如何進行課程評鑑。

(二) 研究設計

本課程研究係採行動研究方法，以班級實驗團體模式為雛形，設計量化工具，安排觀察員，蒐集質性的敘事發展素材加以詮釋，致力將個體的學習經驗到組織的學習知能融貫之。

如何研發本課程所需的組織學習知能內容與教學歷程呢？研究者參考日本學者 Nonaka 和 Takeuchi（1995）所提知識轉換的過程，開展圖 4 所示組織知識之成長螺旋(knowledge-creating spiral circle)。假設人們的知識創造係經由內隱和外顯知識互動而得，四種轉換模式說明如下：

1. 共同化(socialization)：藉由經驗分享而達到創造內隱知識的過程，例如：學徒傳承、心領神會。
2. 外化(externalization)：將內隱知識明白表達為外顯觀念的過程，例如：書寫、會談、集體探究。
3. 結合(combination)：將外顯的觀念加以系統化而形成知識體系的過程，經由分類、擴展、重新組合以導致新的知識，例如：管理學程。
4. 內化(internalization)：將外顯知識轉化為內隱知識的過程。當經驗透過共同化、外化、結合，最後內化到個人的內隱知識基礎時，它們就成為有價值的智慧資產。

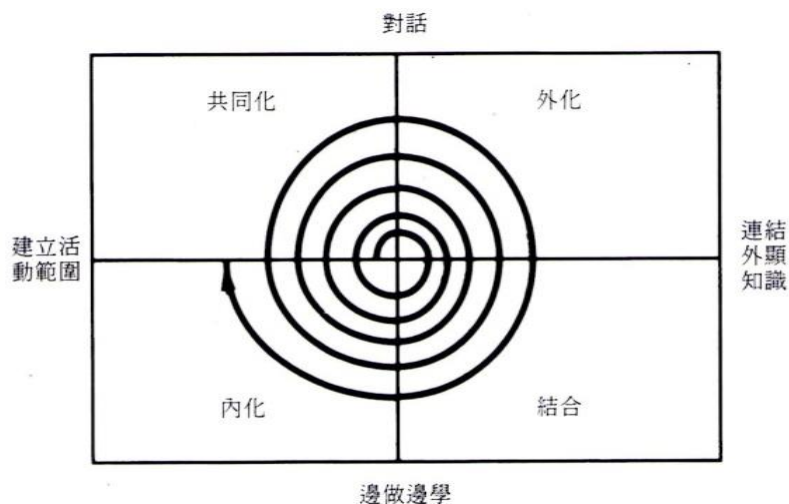


圖 4. 組織知識成長螺旋

資料來源：Ikujiro Nonaka&Hiroataka Takeuchi 原著，楊子江、王美音譯，2000。

參考圖 4 模式帶入教學現場的實際作法：(1)在引導學生將彼此內隱的認知分享「共同化」前，教師提供有系統的學識講授。(2)鼓勵學生口語與書面表達意見心得呈現「外化」後，(3)教師適時帶領集體探究之，以協助學生將理念與實務的外化知識進一步「結合」成一套深刻的思維。(4)而當每周結束課程之前，輔導學生靜心練習、反思寫作，將學習知識「內化」於個人習性。

綜上，教師運用合作學習法經營出班級的團體互信氛圍，鼓勵學生將各種組織經驗帶入分享、檢視、重新理解、再體驗，模擬 T-group 精神加強敏感度訓練以覺察複雜的組織發展理念。而更特別的是嘗試將心靈環保的四它作為學習者修練的心法，不只引導學生如實接受看待組織問題，並於處理問題後學會放下得失心，而助於組織發展的調和持續。

研究者設計此課程時考量的目標包括：

1. 認知方面需考量傳授學生一套有系統的組織學習理論與方法。
2. 培訓技能方面則活用教學方法以催化學生的多方回饋與提供集體探究的學習經驗與演練。
3. 針對易被忽略的情意部分，嘗試將心靈環保的「四它」與靜心練習融入於教學活動與溝通氛圍中，讓學生心有所感、所悟，而開展深廣的理解與隨緣應對的選擇。

(三) 教學對象與設計

研究者以社會企業與創新學程「組織發展與組織學習」課程的學生為主要研究對象，包括 2016、2017 年度各 6 名選讀的學生。實驗對象的特性：(1)年齡差距相當大，最年輕者 24 歲，最年長者 62 歲，平均約 44 歲；故適宜採行合作學習法引導此異質性高的班級團體之互動。(2)這些碩士生於大學曾修讀過的科系相當多元，包括：管理、工管、商學、銀保、國貿、社工、中文、德文、化工、資訊、電機等各種不同的專業領域；因此教師兼研究者盡量從大家共同的生活與職場經驗切入引導解析，不只翻譯詮釋學術專業名詞，俾引起學生共鳴、激發興趣。(3)多數學生已有職場資歷或志工經驗，其中不乏對於法鼓山具使命感的奉行者，相當不同於一般大學的年輕研究生。這群學生的共同點不在於相近的年齡、相關的科系，而是人生價值觀不謀而合，他們較追求內心的覺醒、有意義的行動所帶來的助人喜樂。

基於受教者特性，研究者的教學方式設法力求生動與雙向，概述如下：

1. 此實驗團體傳授組織學習的知能，全學期每周三小時課的班級。
2. 團體開始起，即建立有利於學習的互動關係（採合作學習法）。
3. 每周講解組織學習的知識，伴隨著學習活動，讓學生思維與當下經驗相銜接激盪，鼓勵同儕檢視、分享親身體驗與深入共同的焦點問題。
4. 每周課程結束前，身心放鬆練習約十分鐘，培養其覺照力回顧團體學習歷程，引導學生們自覺、反思，進而啟發對於他人的覺察與理解。
5. 輔導學生將課程所學與自己規劃的方案相聯結而持續改進發展，師生間肯定式探詢，以化解大家的自我防衛而超越以往單圈學習。並安排觀察員提供班級互動的回饋分析，促進更活絡的集體探究學習。實驗課程單元與活動設計詳如表 1：

表 1 課程單元主題與教學活動

周次	課程單元	教學活動	預期目標
1	課程簡介	1.調查「這一班」 2.分享職場、志工、禪修經驗 3.合作學習 CO.遊戲 4.覺察力、團體行為量表前測 5.課末放鬆練習、寫心得表 6.回家作業讀 CO.譯文	1.知悉課程大綱 2.經遊戲體驗到合作學習的特色 3.啟動學習
2	組織發展上	1.分享 CO.所提「班級互動經驗」 2.播放 CO.影片 3.分組討論波特(看到→感受→改變)不同於李文(分析→思考→改變)之處 4.課末放鬆練習、寫心得表	1.知悉組織發展概念 2.覺察班級互動 3.辨識知識與體驗的影響力 4.學生開始主動閱讀
3	停課		
4	組織發展下	1.分享讀書心得 2.回饋前周分組討論結果，引發同學公開提問。 3.課末放鬆練習、寫心得表	1.知悉組織結構、組織行為與組織文化 2.理解組織如何創造知識
5	Nevis 組織學習能耐	1.分享「知識創新螺旋」心得 2.示範以公司、學校為例之組織學習能耐表如何評量分析 3.回家作業選定自己探討的組織或單位 4.課末放鬆練習、寫心得表	1.理解 Nevis 學說 2.知悉組織學習能耐表之操作

周次	課程單元	教學活動	預期目標
6	Argyris 行動科學	<ol style="list-style-type: none"> 1.分享每人選定的「組織之願心」 2.分組討論單圈與雙圈學習存在嗎？曾經的困境瓶頸在那？ 3.作業上網查詢有關資料並摘要心得 4. 課末放鬆練習、寫心得表 	<ol style="list-style-type: none"> 1.知悉行動科學 2.理解 Argyris 單圈與雙圈學習 3.培養對於雙圈學習的興趣
7	單圈&雙圈學習	<ol style="list-style-type: none"> 1.分享每人查「雙圈學習」的心得 2.播放"What reality are you creating for yourself?" TED 短片 3.分組討論個人心理防衛、組織防衛機轉的舉例 4.課末放鬆練習、寫心得表 5.回家閱讀組織學習第五章 	<ol style="list-style-type: none"> 1.理解防衛機轉 2.知悉其模型一與二的異同 3.好奇如何由模型一突破邁向模型二
8	左右欄例法實作	<ol style="list-style-type: none"> 1.分享每人閱讀心得 2.角色扮演前放鬆練習 3.角色扮演左右欄例法 4.分享演練心得 5.改寫腳本，再演練與回饋 6.寫心得表 	<ol style="list-style-type: none"> 1.理解左右欄法 2.練習左右欄法 3.創作左右欄法案例
9	期中報告	<ol style="list-style-type: none"> 1.期中報告包括組織學習能耐分析與溝通情境模擬 2.報告前放鬆練習 3.同學互評敘寫於心得表 	<ol style="list-style-type: none"> 1.分享組織學習能耐表實作 2.觀摩同儕實作表現
10	科技公司經驗分享	<ol style="list-style-type: none"> 1.課前提供該公司組織文化資料 2.課末放鬆練習、寫心得表 	知悉組織發展與學習的個案
11	報告回饋&學習型組織	<ol style="list-style-type: none"> 1.回顧 Nevis、左右欄例法 2.分享期中同學互評結果 3.引導集體探究期中報告 4.課末放鬆練習、寫心得表 	<ol style="list-style-type: none"> 1.分析組織學習能耐表實作 2.觀摩同儕實作表現與集體探究 3.培養對學習型組織的興趣
12	學習型組織&系統創新	<ol style="list-style-type: none"> 1.播放林清江部長演講影片 2.播放系統思考創新演講精華 3.回家請看完系統思考創新演講 4.課末放鬆練習、寫心得表 	<ol style="list-style-type: none"> 1.理解學習型組織 2.理解 Argyris 與 Peter Senge 的異同 3.知悉系統思考的應用
13	楊國安組織	<ol style="list-style-type: none"> 1.分組討論各類組織學習障礙 	<ol style="list-style-type: none"> 1.理解組織學習能

周次	課程單元	教學活動	預期目標
	學習障礙	的舉例 2.課末放鬆練習、寫心得表	力的障礙 2.將學理與實務連結
14	公部門實務經驗	1.介紹每一服務機關後，引導學生探詢其發展策略？ 2.課末放鬆練習、寫心得表	1.知悉多種組織發展策略 2.理解策略的變化與機緣
15	法鼓山組織發展	1.邀請法鼓山資深主管傳承經驗 2.課末放鬆練習、寫心得表	感佩師父辦學弘法的艱辛
16	期末報告	1.期末報告(組織學習能耐分析、學習策略與溝通方法) 2.同學互評於心得表	1.綜合練習組織學習理念與方法 2.觀摩同儕實作表現
17	課程評鑑&團體回顧	1.覺察力、團體行為量表後測 2.分享上周同學互評結果 3.引導集體探究期末報告 4.全學期班級團體之回顧（含前、後測改變等）	1.複習組織學習理念與技巧 2.回饋同儕表現與集體探究 3.反思全班學習歷程

(四) 研究工具

本計畫兼採質性與量化的研究工具，注重於研究過程的探索與互動回饋。2016年課程即要求學生每周寫「學習心得表」，俾利即時回饋該周學生的問題與檢視教學的效果。2017年更為關注學生的合作學習技能與個人的覺察力，研修「個人在團體討論中的反應習慣自評表」，再加設計編製「覺察力的自我評量表」，於學期開始與結束時分別進行前、後測。2017年並安排一位觀察員協助觀察記錄（學生每周座位圖、每人發言次數、時間、發言類型、發言目的係為分享自己經驗、對別人發言回饋、協助探究反思、或其他主題等），裨益更多面向掌握每位學生的參與動態。

質性的研究素材包括：學生平時表現與學習心得、期中報告、期末報告、角色扮演的錄影、觀察員回饋等的教學歷程文件記錄，以及教師的課程大綱、教學簡報 ppt、講義、教材教具等。最珍貴的是教師與學生互動的當下體證，實很難以具象與量化。

本研究主要量化工具簡介如下：

1. 每周學習心得表部分：包括對於當周教學活動的接受度、對於自己學習表現的滿意度；至於對班級的回饋、個人的心得，則以文字質性表述。學生期中報告與期末報告的當周心得表中開放性題目改為對於發表者的回饋。最後一周的心得表增列整體評量（對各種教學方法接受度、對各項學習目標達成度、以及其他建議等問項）。
2. 個人在團體討論中的反應習慣量表：研究者將曾經編製的團體裏的個人行為量表共 70 題中挑選出精華問項，再補強合作學習法強調的溝通技巧，最後修訂精簡為 26 題的自評量表，內含 12 題負向表述問項穿插其中。
3. 覺察力的自我評量表：為研析學生修課前後對於覺察力的敏感度，研究者自編覺察力量表，問卷設計考量當事人身處的情境（包括在聽教師講課時、聽同學發言時、自己表達意見時、工作職場中、獨處時），與當事人覺察的對象（對自己、對他人）、可覺察到的部分（身體反應、情緒感受、意念想法）三主軸，發展成為 30 題自評量表。

四、發現與討論

美國訓練與發展學會（ASTD）前董事長 Donald Kirkpatrick 教授倡導四層次的新模式(The new world Kirkpatrick model)之各層次評鑑項目及其定義或解說如下（李隆盛、李慧茹，2014；Kirkpatrick Partners, 2009-2014）：

層次 I—反應

參與度(Engagement)：受訓者主動參與和貢獻於學習經驗的程度。

關聯度(Relevance)：受訓者將有使用或應用在訓練中所學於工作崗位上之機會的程度。

顧客滿意度(Customer Satisfaction)：受訓者對訓練的滿意程度。

層次 II—學習

知識(Knowledge)：我知道它，

技能(Skill)：我現在能實作它，

態度(Attitude)：我相信值得在工作崗位上實施它，

信心(Confidence)：我認為我有能力在工作崗位上實施它，

承諾(Commitment)：我打算在工作崗位上實施它。

層次 III—行為

必要的驅動因子(Required Drivers)：增強、鼓勵和酬償在工作崗位上之關鍵行為績效的程序與制度。

層次 IV—結果

領先指標(Leading Indicators)：顯示關鍵行為正朝向對預期結果產生正面影響的短期觀察和測量因子。

研究者自我評鑑此課程的教學成效，分別為**層次 I** 包括：平時學習心得、每周教學滿意度、每周學生自我滿意度等；**層次 II** 包括：期中簡報內容、期末報告成果、學生個人覺察力的變化、個人在團體討論中的反應習慣的變化等。

當 2016 年第一次實驗課程時，研究者研究焦點在於建構組織學習的知識體系與設計啟發性的教學活動；經過檢視該班學生期末報告的成果尚未能達成完整的組織學習方案，2017 年教師調整教學單元順序將較為容易上手的整體性、結構化的 Nevis 組織學習能耐的理念做法提前教導，而將較流行的學習型組織的單元順序置後，俾利學生循序研擬完成報告。此外對於經試教效果相當好的左右欄例法實作於 2017 年加長演練時間，並構思增添了每周討論的議題，以催化同儕互動，熟練關鍵的組織溝通技巧。

2017 年改進的課程實施重點在於再強化研究工具，俾利收集更多元的評鑑資訊以供繼續研發課程。以下分項說明教學實施成果。

(一) 學生滿意度

為瞭解 2017 年改進的課程設計讓學生滿意的程度，尤其每周不同的單元主題與教學活動是否有不同的效果？由表 2 每周學生滿意度調查結果顯示：學生們對於各周教學滿意度都相當高，尤其當課堂有交流或活動時特別高，相對若單採講授方式則不易讓學生感觸深刻。學生對於自己學習表現的滿意度隨著每周教學內容雖有些起伏，而整體是逐漸增高的趨勢，似乎學生越來越滿意自己的學習表現、越接納自己。

表 2 實驗課程每周學生滿意度

周次	課程單元	教學方式	課程滿意度	對己滿意度
1	課程簡介	合作學習活動	93	80
2	組織發展上	講授為主	89	77
3	停課		-	-
4	組織發展下	講授為主	93	80
5	組織學習能耐	講授,示例	91	80
6	行動科學	講授為主	91	83
7	單圈&雙圈學習	講授為主	89	80
8	左右欄例法實作	角色扮演	97	87
9	期中報告	簡報,討論	97	87
10	科技公司經驗分享	講授為主	95	90
11	報告回饋&學習型組織	交流,講授	100	87
12	學習型組織&系統創新	講授,影片	91	80
13	楊國安組織學習障礙	講授為主	91	83
14	公部門實務經驗	講授為主	90	85
15	法鼓山組織發展	講授,影片	97	83

周次	課程單元	教學方式	課程滿意度	對己滿意度
16	期末報告	簡報,討論	93	83
17	課程評鑑&團體回顧	講授,交流	97	91

為彌補樣本數少，研究者於最後一周針對教學方式進一步徵詢學生的回饋意見而再加確認：學生最喜歡的教學方式是模擬情境角色扮演，其次喜歡本班運用的合作學習法；再次，能接受每周約十分鐘的靜心練習，對於下課前的反思寫作會覺得有些壓力但也可以接受配合做到。並且很贊同老師讓全班共同為每名學生提供各自的建議，經由教師彙整出經匿名的同儕回饋意見讓學生們感觸格外深刻，如此將全班多方意見完整呈現的作法相當能催化團體中的互動與建立互信。

(二) 學生的行為改變

1. 「個人在團體討論中的反應習慣量表」的變化

從表 3 可見學生們修課前即具有很好的團體討論的反應習慣，依照前測總分依序包括：專心傾聽、留意每人發言機會、說出鼓勵對方的話、表達對別人意見的讚美、針對主題避免離題、提問題請教對方、表達對別人意見的支持、提供別人改善的建議、期待別人對我建議、歸納多人意見並表達之、分析意見差距並請討論等。進而發現：學生願意但未必習慣公開表達內心感受；不會不習慣當領導者，但未必喜歡擔任之；女性比男性較常說出鼓勵對方的話、願將內心感受公開表達，但女性也可能較習慣當旁觀者，不參與。

比較前後測較明顯改變的行為包括：修課後比較不再常常提供別人改善的建議，比較會為了安全而不隨便說話，比較不常說自認為對的話而不管別人；但更不會選擇當旁觀者，也更能接納別人的批評。似乎修課後學生對於溝通會更內省而更深層的理解彼此，不迴避衝突或害怕被批評。

表 3 個人在團體討論中的反應習慣自評結果分析表

題號	個人在團體討論中反應習慣	全班平均分數		
		前測	後測	後測－前測
1	和別人談話時，我會專心傾聽對方的話。	83	77	-6
13	團體討論中，我會表達出對別人意見讚美的話語。	77	80	+3
14	團體討論時，我會留意每位成員的發言機會。	74	74	0
2	和別人談話時，我會說出鼓勵聽對方的話。	74	71	-3
10	團體討論中，我能夠針對主題發言，避免離題。	74	69	-5
12	團體討論中，我會表達出對別人意見支持的話語。	74	74	0
16	團體討論中，我會樂於提供給別人參考改善的建議。	74	57	-17
11	團體討論中，我會提出問題來請教對方。	71	71	0

題號	個人在團體討論中反應習慣	全班平均分數		
		前測	後測	後測-前測
19	團體討論中，我期待聽到別人對於我的建議。	71	74	+3
17	團體討論中，我會歸納多人的意見並把它表達出來。	66	69	+3
18	團體討論中，我會分析大家意見的差距並提出討論。	66	54	-12
5	我願意在許多人面前，將自己內心的感受表達出來。	60	71	+11
15	在團體中，有人發表意見以後，我會針對那個意見，說出我個人的看法。	51	54	+3
24	團體中，我還是說我認為對的看法，不去管別人說什麼。	49	31	-18
25	團體中，我還是做我認為對的做法，不去管別人做什麼。	49	43	-6
6	我喜歡在團體中扮演領導者的角色。	46	54	+8
23	團體討論中，我習慣當一位旁觀者，不參與其中。	46	29	-17
4	我不習慣在許多人面前，把自己內心的感受說出來。	43	40	-3
7	我不習慣在團體中扮演領導者的角色。	40	40	0
20	團體討論中，我不喜歡聽到別人對於我的批評。	40	26	-14
3	為了自己的安全，我在別人面前不隨便說話。	37	51	+14
26	身處在不同的團體中，我會表現出相當不一樣的個人行為。	37	31	-6
21	團體討論中，我會害怕成員之間意見的對立。	34	40	+6
8	和別人討論時，我都不容易把自己的意思表達清楚。	29	31	+2
22	團體討論中，我會逃避成員之間意見的衝突。	23	26	+3
9	團體討論時，我很少注意別人發表了什麼意見，而只注意自己要說什麼意見。	17	29	+12

2. 「覺察力自我評量」結果的變化

從「覺察力的自我評量表」的前測結果表 4 發現：(1)個人對於自己的意念想法的覺察力可能較強於自己的情緒感受，對於自己的身體反應則較不敏感。(2)當己獨處時、或當向人表達意見時，對於自己的覺察能力較敏感。(3)課堂中，聆聽老師或同學發言時，能夠覺察到他人的想法、情緒與身體反應；相對當自己說話時，可能較不易同時覺察到聽眾的想法。

表 4 學生覺察力的自評前測結果

覺察程度	獨處		聽講時		聽同學 表達支持時		聽同學 不同意見時		我在課堂表達時		工作時	合計
	對己	對己	對講者	對己	對講者	對己	對講者	對己	對聽眾	對己		
身體反應	63	54	60	49	49	46	60	57	54	49	541	
情緒感受	63	60	63	57	60	60	60	69	60	71	623	
思考想法	69	63	71	57	63	63	66	69	54	71	646	
總平均	65	59	65	54	57	56	62	65	56	64	603	

比較覺察力量表前、後測結果表 4 與 5 的改變顯示：(1)修課後，學生覺察力明顯提高，無論對於自己的想法、情緒，而對於身體反應的覺察力更大幅提高。(2)修課後，聆聽老師講授時，對於自己的覺察度明顯提高。(3)當同學表達意見時刻可更敏銳到自己的想法、情緒與身體反應。

表 5 學生覺察力的自評後測結果

覺察程度	獨處	聽講時		聽同學 表達支持時		聽同學 不同意見時		我在課堂表達時		工作時	合計
	對己	對己	對講者	對己	對講者	對己	對講者	對己	對聽眾	對己	
身體反應	74	71	69	63	66	66	71	74	66	69	689
情緒感受	74	74	71	69	63	63	71	74	66	71	696
思考想法	71	80	71	74	66	74	71	77	69	71	724
總平均	73	75	70	69	65	68	71	75	67	70	703

(三) 課程教學目標的達成

期末學生對於全學期課程整體目標與各教學單元提供回饋摘要如表 6。

表 6 學生回饋課程目標達成度

課程目標	組織學習知能	學生自評達成度
一	學習到觀察描述組織的學習型態	86
二	學習到分析組織發展的學習困境	86
三	學習到化解組織學習障礙的方法	80

關於組織學習課程目標包括培養學生觀察、分析與解決問題的能力，從表 6 學生回饋的意見反映：此實驗課程確能教導學生觀察描述組織的學習型態，學習到分析組織發展的學習困境，不過對於如何化解組織學習障礙的方法，學生自評似乎尚感不足。

學生覺得最受益的教學單元的知識或方法包括：(1)合作學習 (cooperative learning)、(2)組織學習障礙與策略、(3)Nevis 組織學習能耐 (organizational learning capability)、(4)Argyris 左右欄例法 (the left-hand column technique)、(5) Peter Senge 系統思考 (systems thinking)、(6)組織知識螺旋 (knowledge-creating spiral circle) 等。建議課程尚可補充組織學習的知能包括：(1)增強實務及應用面、(2)再多角色模擬的範本並解說、(3)戶外禪、境教教學。(4)增加佛法部分，並分享道場案例。(5)左右欄例法現場錄影收音效果差，或許要做好前置作業。(6)讓年輕人更快瞭解組織的運作。

研究者嘗試將心靈環保理念融入於此課程，徵詢受教的學生意見都覺得心靈環保可以融入於組織學習，其見解包括：(1)非常好，心靈環保很重要、是個核心，它可以融入於組織學習。(2)可以心理建設為重點，提高對社會的覺察，提供改善方案，回饋社會。(3)當然可以，所謂誠於中、形於外，以組織學習方式更具體、科學。(4)可將四它與組織學習的對應再強化之。(5)可將佛法調心、修心，融入到管理者和團隊中，善良的心態可結善緣，共造善業。(6)可能要花更多的時間去配課。

(四) 學生於課堂中的人際溝通

組織學習通常由組織中的團體學習所帶動起，故當實施組織學習課程中宜關注到課堂中團體的互動，設法從學生們共同的此時此地體驗，予以引導入對於組織學習型態的覺察、分析與改善方法。然而催化學生間的互動不易，欲分析學生的互動表現更具挑戰性。為此研究的觀察員陪同學生上課，從旁記錄學生的發言次數、時間、發言類型與發言目的等。茲選取數周的紀錄統計於表 7 與表 8 反映出每名學生的溝通習慣表現相當不同，教師可以從中留意到那些默默不言的學生而適時激勵他，對於熱衷表達個人經驗者則設法將其發言切入組織學習主題，以集體探究之。在此實驗課程中學生們發言的類型包括：詢問、澄清、補充、建議等；表達目的較明顯者為分享自己經驗，其次是對別人發言回饋，偶而也能協助探究反思。

表 7 觀察學生發言類型紀錄表

學生	詢問	澄清	補充	建議	其他	合計
A	0	0	0	0	2	2
B	7	3	1	1	9	21
C	4	3	1	0	5	13
D	0	1	0	0	7	8
E	3	3	2	0	7	15
F	0	1	2	0	14	17
計	14	11	6	1	44	76

表 8 觀察學生表達目的紀錄表

學生	分享自己經驗	對別人發言回饋	協助探討反思	其他	合計
A	1	0	0	1	2
B	2	4	3	12	21
C	2	1	1	9	13
D	2	1	0	5	8
E	3	2	2	8	15
F	7	2	2	6	17
計	17	10	8	41	76

（五）課後整理與追蹤輔導

為輔導學生反思與即時回饋學生的學習狀態，教師審閱每周學習心得表於下周即發回給每名學生參閱之。期中與期末簡報過程，要求學生需填寫對於發表者的回饋，交由教師悉心彙整成表，提供給每位當事人參考，並開放全班意見交流。對於學生的簡報過程、學生們情境模擬的角色扮演過程，攝影記錄之，提供當事人拷貝留存。所以此實驗課程文件不只有課程大綱、每周教學簡報檔、學生期中期末報告，並蒐集了學生每周心得表、兩種心理量表前後測、觀察記錄表、期中期末報告錄影、左右欄例法角色扮演錄影等，相當豐富的研究素材可供繼續解析。

鑒於 Kirkpatrick 倡導教育訓練成效的層次 III（行為）與層次 IV（結果）通常難於課程期間就能奏效，而必須等待當事人回到工作崗位能否表現出培訓的行為而促成組織績效的提升？所以研究者於課程結束後仍保持與學生的聯繫，關切他們於職場的表現。2016 年 6 名學生的期末報告（闡述該組織的學習能耐分析、研擬的學習策略、如何進行溝通等）中具體可行者僅半數，可惜事後未見其身體力行。2017 年接受改進課程的 6 名學生期末報告中具體可行者已達 5 名，其中 1 名很快落實了推動組織志工制度的革新，並邀請研究者參與指導。由此可見課程教學效果未必一蹴可幾，教學單元的順序流暢性可能影響期末學習報告的品質，而教學互動的激盪與技巧的演練也可能導致學生後來對於工作的助益。

五、結論與建議

本文理學院社會企業與創新學程的組織學習課程設計將心靈環保理念融入之行動研究，經試行可以深化學生的學習效能。對於受教的學習者而言，不只可以熟練組織學習專業知能，同時也符應其對於本校文化的使命感。研究受限於實驗課程只前後教兩班、樣本小，但課程設計與教學方法已初步驗證具可行性。歸納三項課程研發成果如下：

- （一）實驗課程研發的能力架構包括：1.覺察力→2.團體動力→3.組織學習能力之三者正向循環，可以實施操作並有參採的教學方法與活動設計。
- （二）對於覺察力、團體動力、組織學習能力，已研發可使用的評量工具，包括研究者自編「覺察力的自我評量表」與「個人在團體討論中的反應習慣量表」；而學者 Nevis 的組織學習能耐的評量分析表件也可以被我國學生接受與運用。
- （三）歷經全學期教學，學生(1)對於實驗課程很滿意，並經由每周教學對於自己學習表現的滿意度也隨之提高。(2)覺察力自評結果明顯提升。(3)個人在團

體討論中的反應習慣也有變化，更懂得內省與體諒。(4)回饋從課程學習到觀察描述組織的學習型態、分析組織發展的學習困境，但對於化解組織學習障礙的方法尚感不足。(5)都認同心靈環保可以融入於組織學習，可培養覺察力，有助於化解組織溝通障礙。

本文係屬教師為研發特色課程的行動研究，目前達成組織學習課程的能力建構、教材與教法，但實驗規模小，未來仍需要研發改良課程設計，增加實驗樣本數，才具有推論統計的信度。為增進教學效益，研究者期勉精進課程，包括再補強靜心練習、左右欄例法等情境模擬的案例活動教材，以激發學生個人、班級團體與組織學習的潛能。冀望長期發展出系列課程以培訓管理人才，可提供給學校職員、志工、學生幹部等學習進修。或許此跨領域整合課程也可應用於道場悅眾研修、社會企業菁英班、企業禪等之推廣教育。面對環境的變遷愈益快速，當前所需的組織學習知能，建議結合個人的覺察力、學習團體或工作團隊的動能，可更加發揮組織群策群力的學習綜效。

參考文獻

- 方怡蓉譯（2012）。**放下禪：解脫習慣束縛的十一種練習**（Martine Batchelor 原著，2007年出版）。臺北市：法鼓文化。
- 任凱譯（2014）。**團體動力學：理論與技巧 Joining Together**（David W. Johnson 和 Frank P. Johnson 原著，2003年出版）。臺北市：學富文化。
- 李芸玫譯（2016）。**靜心冥想的練習：28天在家自修的正念課程**（Sharon Salzberg 原著，2010年出版）。臺北市：橡實文化。
- 李隆盛、李慧茹（2014）。訓練課程的目標設定。**T&D 飛訊第199期**，1-16。臺北市：國家文官學院。
- 邱昭良譯（2016）。**系統思考：克服盲點、面對複雜性、見樹又見林的整體思考**（Donella H. Meadows 原著，2008年出版）。臺北市：經濟新潮社。
- 夏林清、鄭村棋等譯（2006）。**組織學習－理論、方法與實踐**（Chris Argyris 和 Donald A. Schon 原著，1996年出版）。臺北市：遠流。
- 楊子江、王美音譯（2000）。**創新求勝**（Ikujiro Nonaka 和 Hirotaka Takeuchi 原著，1995年出版）。臺北市：遠流。

- 楊蓓（2012）。默照禪修對心理健康影響之初探。聖嚴研究第三輯，387-416。臺北市：法鼓文化。
- 楊蓓（2016）。默照禪修中促進轉化的慈悲與智慧。聖嚴研究第八輯，285-310。臺北市：法鼓文化。
- 聖嚴法師（2008）。工作好修行：聖嚴法師的38則職場智慧。臺北市：法鼓文化。
- 聖嚴法師（2010）。帶著禪心去上班：聖嚴法師的禪式工作學。臺北市：法鼓文化。
- 鄭伯勳、郭建志、任金剛編著（2001）。組織文化：員工層次的分析。臺北市：遠流。
- 蔡美華譯（2008）。行動研究法：教育研究者的指引（Geoffrey E. Mills原著，2007年出版）。臺北市：學富文化。
- 樊學良、黃政仁、周齊武（2015）。組織學習推動臺灣企業創新的新動能。產業管理評論，8(2)，39-51。取自Airiti Library eBooks & Journals - 華藝線上圖書館。
- 釋果光（2016）。「心靈環保」組織—二十一世紀之「修行型組織」。聖嚴研究第七輯，173-229。臺北市：法鼓文化。
- 夏林清譯（2000）。行動科學（Chris Argyris等原著，1985年出版）。臺北市：遠流。
- Dashe& Thomson, Inc. (2012). How to evaluate learning: Kirkpatrick model for the 21st century. Retrieved from <http://www.dashe.com/blog/instructional-design/how-to-evaluate-learning-kirkpatrick-model-for-the-21st-century-a-revision/>
- Kirkpatrick, J. D. (2013). *The new world Kirkpatrick four levels*. Retrieved from http://knowledgeadvisors.com/wp-content/uploads/2013/02/Mar8_The_New_World_Kirkpatrick_Model_Raphael_Kirkpatrick.pdf.

- Kirkpatrick Partners. (2009-2014). *Kirkpatrick foundational principles*. Retrieved from <http://kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/KirkpatrickFoundationalPrinciples/tabid/304/Default.aspx>

- Nevis, E. C. & DiBella, A. J. (1998). *How organizations learn— An integrated strategy for building learning capability*, San Francisco,CA :Jossey-Bass.

