

基隆市學務人員110年度增能研習

學務人員改變的力量
～從系統思考的「當責」開始

莊明達 康寧大學嬰幼兒保育學系

2021 04 15



依著因緣……

讓相遇都會美麗

先與大家共勉

- 一、學務人員一定要鼓勵自己，一定要榮耀同仁
- 二、不確定性的未來，難免會遇到挫敗，要做好心理調適
- 三、雁型理論
 1. 主任要對夥伴關懷，組長要對工作、對孩子們真心
 2. 目標要明確，品德教育不可少
 3. 主任不在時，組長要合作補位，要單一窗口當責起來
 4. 注意職場倫理，學會「謙」與「圓」
 5. 要發現孩子的潛能，給學生舞台
 6. 做一位讓孩子們長大都想念的老師
- 四、老師要莫忘教育初衷，練習耐挫、耐煩、耐謗的功夫
- 五、跟著趨勢發展自己，要堅毅，行政是種修練
- 六、做公家的事，練就自己的功夫
- 七、問題是朋友，辛苦是養分!!!

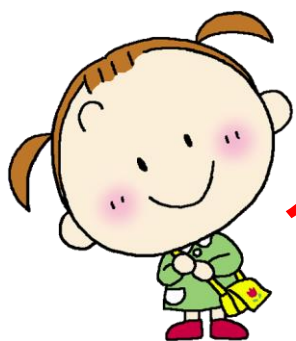
分享綱要

- 一、前言~**在工作中找到自己、找到價值**
 - 二、系統思考~訓練自己的的行動邏輯
 - 三、認識自己~**研究自己 超越自己 感動自己**
 - 四、當責~責任負起 人人負責
 - 五、結語~**送五個修，一起共勉！**
- ~修願意，修改變，修做到，修熱情，修孤寂**

一、在工作中

~~找到自己

~~找到價值



人生價值 — 讓生命影響生命



1"30



就業考試



何謂學務處團隊？

自發 互動 共好



准备转变



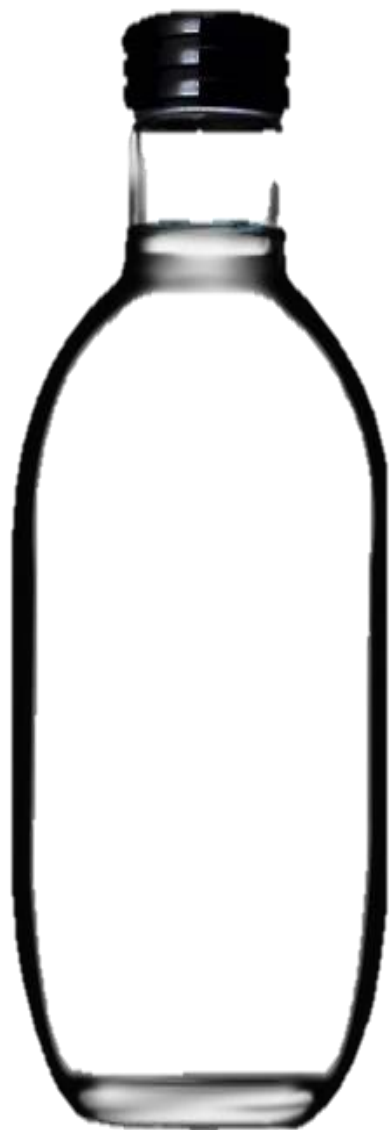
根据钟摆的声音和摆动可以看出，实验一开始，所有摆动杂乱无序。

跳箱~相互激勵









為什麼上面的圖
我們不會叫它為
「瓶子」



價值？

角

色



好渴哦
怎麼只有半
瓶水？



真好，
很渴，竟然有半
瓶水！



問題不在東西的
本身，
而是你對東西的
看法！



你看到什麼？

圖中有5位印度小孩正在玩自拍，
但他們拿的不是手機，而是一隻夾
腳拖。

雖然這些小孩沒有手機真正體會到
自拍的樂趣，

但每個人臉上仍都露出開心的微笑。

**只有當你選擇要快樂時，
你才會感到快樂。**

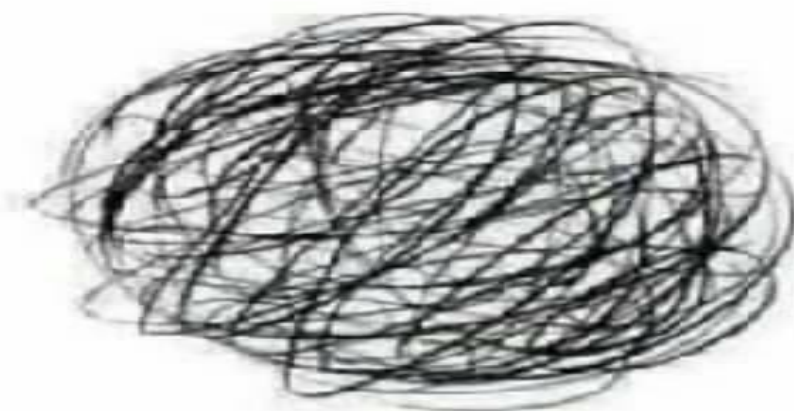


請

問



太極



太急

人生就像打太極 凡事不能太急
遵循規矩 遵守規律 踏實努力 良性循環

一旦過於急功近利 就會亂成一團糟

成功就是簡單的事情重復做
重復的事情用心做 做出自己的風格
不忘初心 想來一切都會是最好的安排

提昇社會情緒智能

避免情緒勒索自己與他人

(

垃圾人定律



費斯汀格法則

換言之，生活中有10%的事情
是我們無法掌控的，而另外的
90%卻是我們能掌控的。

費斯汀格在書中舉了這樣
一個例子。



放低杯子才能
裝盛水



放下身段才能
填智慧

放低杯子才能
裝盛水

空 性

放下身段才能
填智慧

卑下成道

二、系統思考

訓練自己的的行動邏輯

後現代脈絡下的學務工作

人多~心靜就是力量

1.零碎：去中心化的危機

2.拚貼：後設反思的死亡

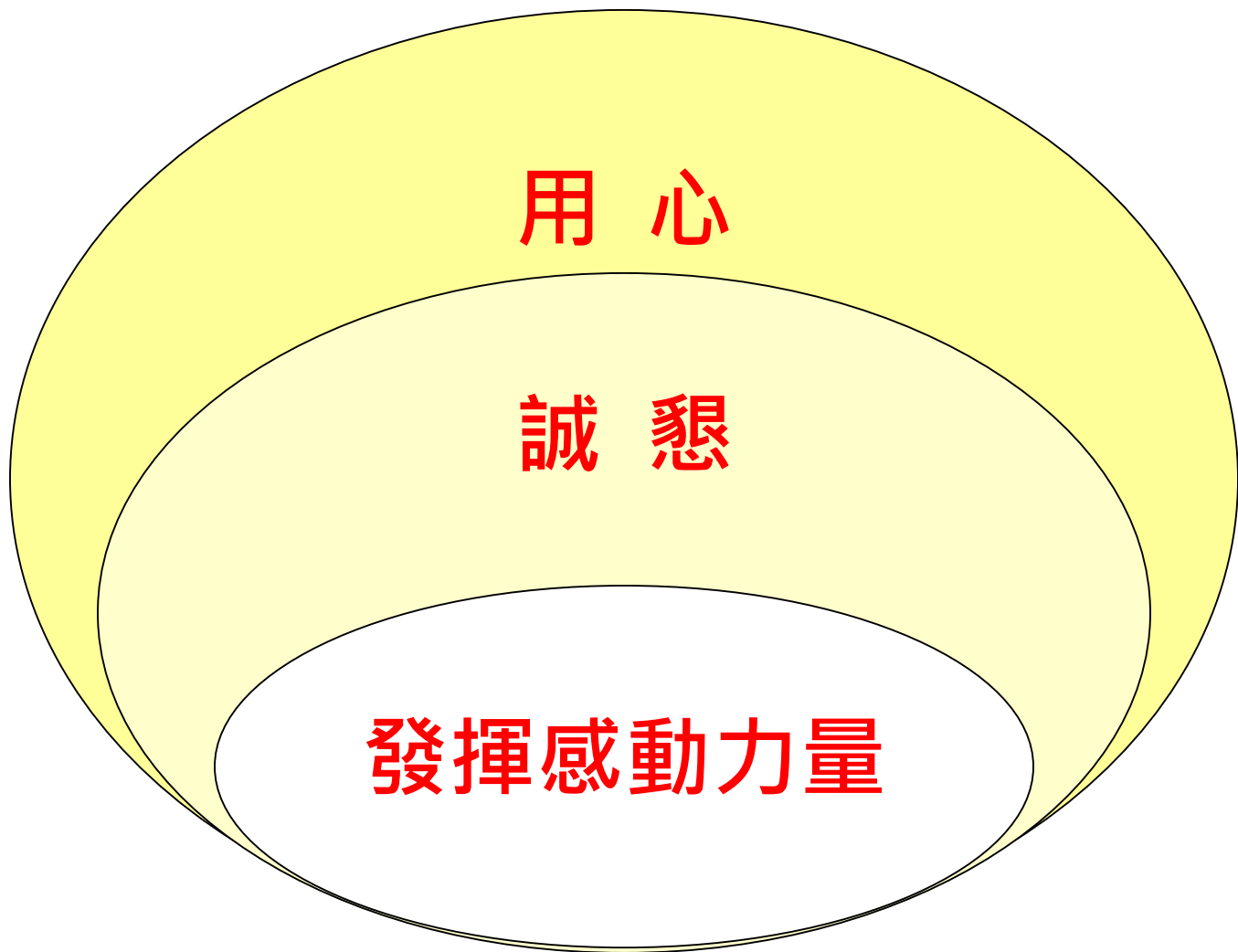


3.速度快
~SOP



2.事雜~輕重緩
急

面對「人多」問題



面對「事雜」問題

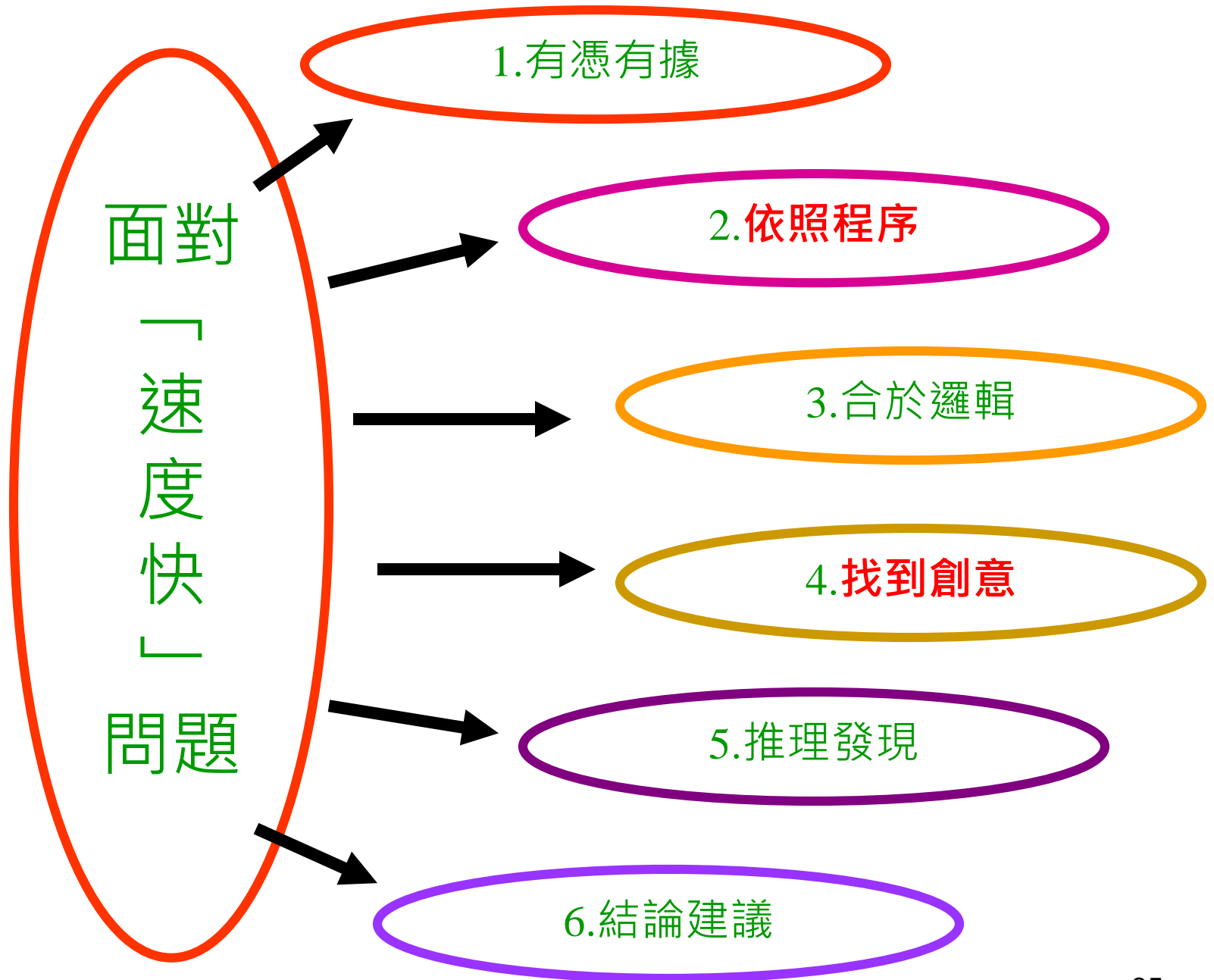
寧靜

生智慧

超然

尋找
最佳
適配
方案





但
了解之後
壓力仍在

猶太拉比的智慧分享 ~如何看待壓力



工作溫度計

- 你工作愉快嗎
- 愉快，值得恭喜！
- 不愉快，心的調整與開展！

先給自己穩定與正常

正常化

精緻化

品牌
特色

市本業務

上級交辦業務

各項評鑑項目

品德、交安教育

輔導與管教

校本例行性活動

各項體育訓練與競賽

畢業系列活動

兒童節活動

校外教學

社團才藝表演

校本特色

體表會

童軍倡導

田園教育

學習博覽會

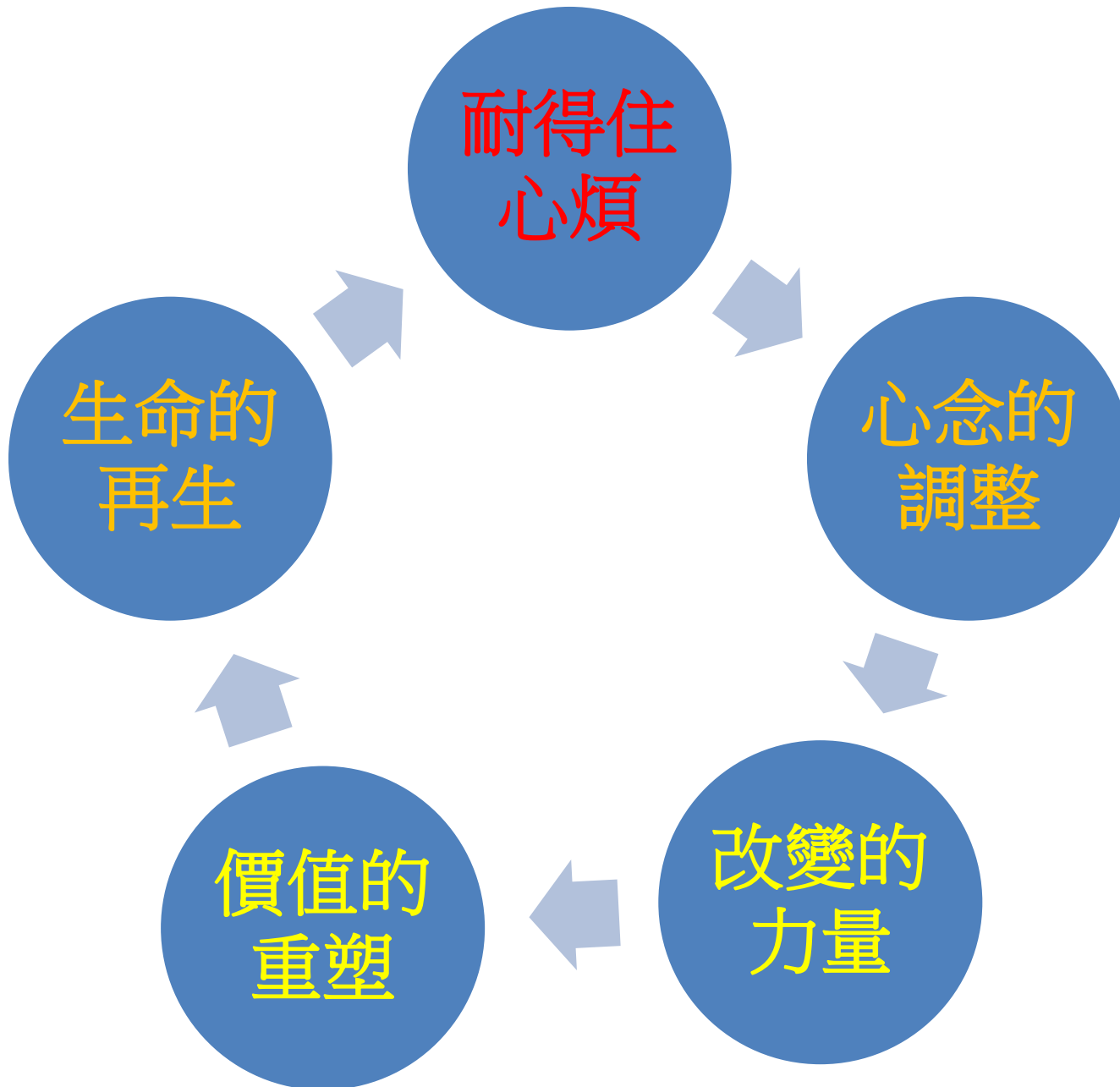
每日活動

整潔衛生

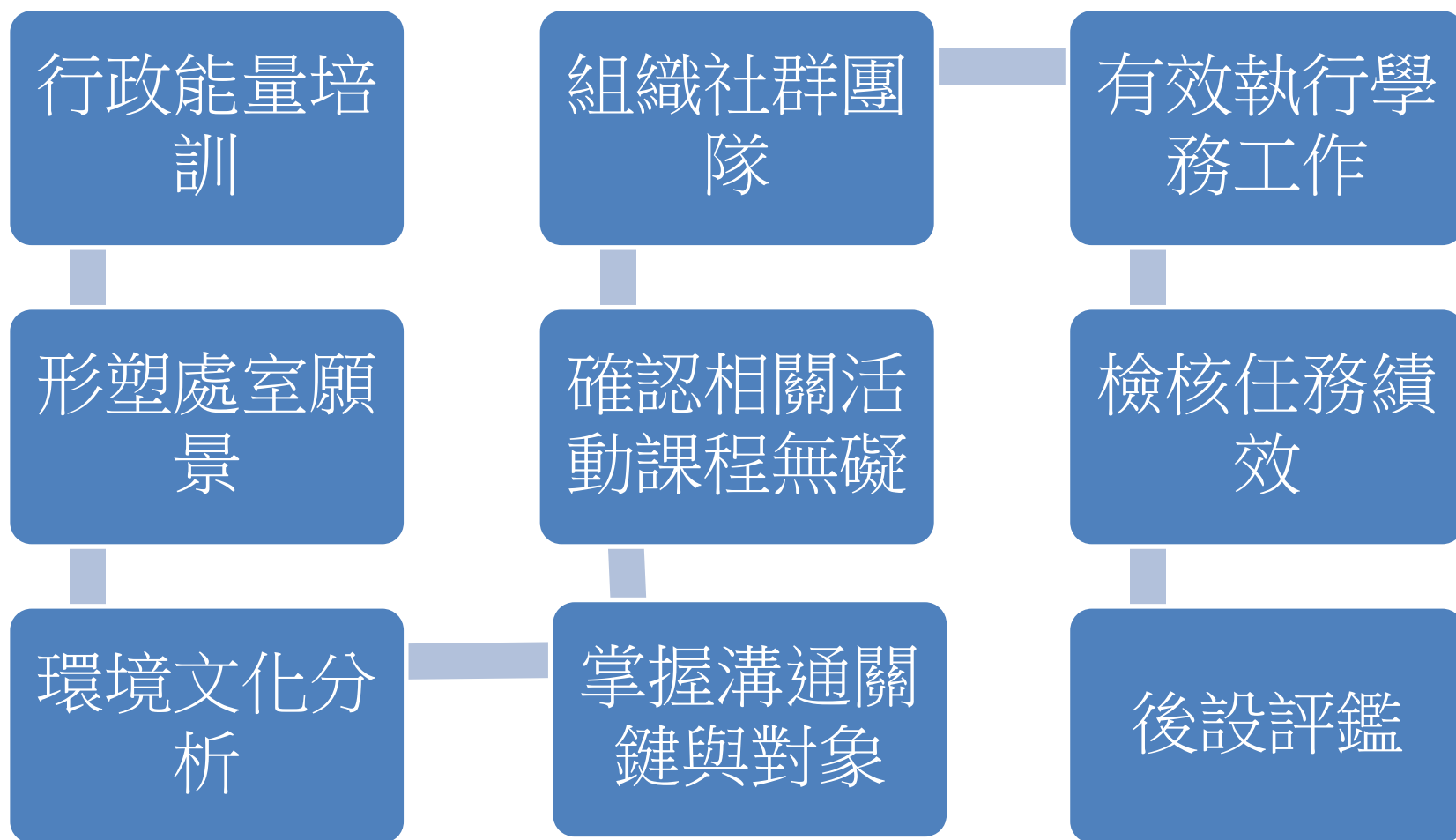
禮貌推動

秩序法規

問題處理



系統化規劃



執行過程之思考

本質思考 (孩子學習)

策略思考 (文化能力、資源)

整體思考 (跨域、swots)

結構思考 (非正式組織)

關鍵思考 (關鍵觀念癥結)

趨勢思考 (學校很多機器人)

核心思考 (靈魂)

特色思考 (質量、品牌效應)

系統思考 (邏輯推理)

後設思考 (PDCA的檢核)

四個系統思維

一、價值思維 (thinking of being)

如：處室的精神內涵、願景運作內涵

二、探究思維 (thinking for inquiry)

如：如何組成合作的處室成員、單一窗口

三、行動思維 (thinking related to action)

如：相互合作機制、品質監控管理機制

四、整合思維 (integrated thinking)~系統觀

如：有系統的看(如：有無自我改善機制)、
看整個系統(如：組織文化與前瞻動能)

三、認識自己

研究自己 超越自己 感動自己

您認識自己嗎？

別人的不足，是我的功課！

自己的不足，是心的功夫！

(垃圾人定律)

一琴一世吼



一草一木崗

一念一頓靜

一葉一如來

一歌一翻樂

一弄一絲七

一笑一塵緣

一木一福生

靜悟 放下 超越 再出發~ 2018 08 19 於馬來西亞 沙巴



觀景 望遠 沉澱 反思~ 2018 08 19 於馬來西亞 沙巴



看到自己嗎？

- 心的變化決定景點的美好與否
- 「人—境」的互動，心的作用才是重點

六祖惠能大師來到廣州法性寺時，因風吹幡動，見著兩位僧人在一旁爭論，一說是風動，一說是幡動，惠能大師於是走上前說：「不是風動，不是幡動，仁者心動！」這便是著名的風動幡動公案。在平常日用當中，我們也時時在面對到底是風動、幡動，還是自己的心在動的問題。

影響，先影響自己

我執？

被習慣綁架？

被制約而不自知？

改變心智模式不易？

超越自己的可能性呢？

人生之旅，有過感動自己的特別經驗？

拔除惡習最痛快

只有對付自己，打倒自己的惡習的時候，
才會感受到真正的痛快。

176



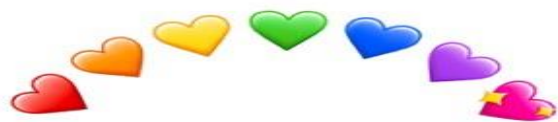
別人怎麼看你？ 你怎麼看自己？

老闆 同事
家長 資源夥伴
社區人士 學校老師

自己怎麼看自己？

前進與改變

- 領與袖是衣服最髒處，所以被罵與受苦是正常的
- 管理是管理事與物，人不能管，人只能領導
- 給老師希望感！是最好經營老師的方法，因為是「價值」



**最好的时光
在路上**
最美的自己在远方



周處除三害

時代變化太快

政治干擾教育

傳統品德不見了

淺碟式的思維

問1 我能帶什麼人？不能帶什麼人？

1. 有怎樣的老闆，就有怎樣的公司，有怎樣的老師，就有怎樣的班級。**其中關鍵…人格特質(周處除三害的自我覺察)。**

2. **未來，是以人為主軸出發的**，因人能做的只剩下機器無法取代的…所以會溝通、會帶人很重要。尤其面對X世代、Y世代、尼特族、啃老族的新新人類…

3. 分析自己的個性，有耐挫、耐煩、抗壓、耐謗…等能耐嗎？個性若未具未來適應力的特質，工作是不會愉快。

非常時代，要有非常的智慧!感動的付出是相當歡喜的!

4. 若「**態度好、夠認真**」，是不夠用的，重點在**融入團隊、接受衝突〈好的團隊不會怕衝突〉、會統整權變、懂得眉角、會接地氣、會善巧、會活潑應事、會造勢、調和鼎鼐、左右逢源、勇於承擔、自我超越...**

問2 我能把人帶成什麼樣子？

只會做人是修己，還要帶人才能旺人

1. 對人真正的照顧，是把他當成人才帶上他！

2. 公司是供人學習成長的地方，也是讓其專業發展之所在，若遇心靈枯竭時，感嘆不如歸去…可能是自己看不到忙茫盲的缺點，還是解決問題能力不夠，還是資源應用產生問題，還是…。

3. 從本位的我執我慢出發，會造成彼此間的經營困境…。會議常流於提案任務的完成，缺乏心靈真正的成長，是展現了會議上的技巧，解決了表面上的業務問題，但卻忽略了心靈附加價值的成長。如此，仍能保有不被制約，擁有創意能量的同仁幾稀？

4. 『乖』字，好嗎！



自己面臨的可能情境與轉化

- 走圈圈
- 一隻蜥蜴與多條蛇
- 一位領導與幾位主管





蜥蜴與多蛇觀後心得

- 冷靜 處下 智慧
- 認清雙方處境
- 清楚開始行動機會
- 轉折變化路徑
- 周遭環境的應用

- 累死大家的是方法
- 看不見的黑手 框架我們的行為
- 輔助概念 誰是主角 誰是配角不一定



冰雪中的運行

- 四大輪如主管老師，領導如駕駛，需如履薄冰，如臨深淵，上山下海，步步謹慎，才能持續順利前進、遇障礙非障礙。
- 而最重要的是整體車況(如**公司文化、制度、運作模式與團隊約定成俗、集體價值觀**)是要健康與合作的。

四、當責

~百分之百的負責心態

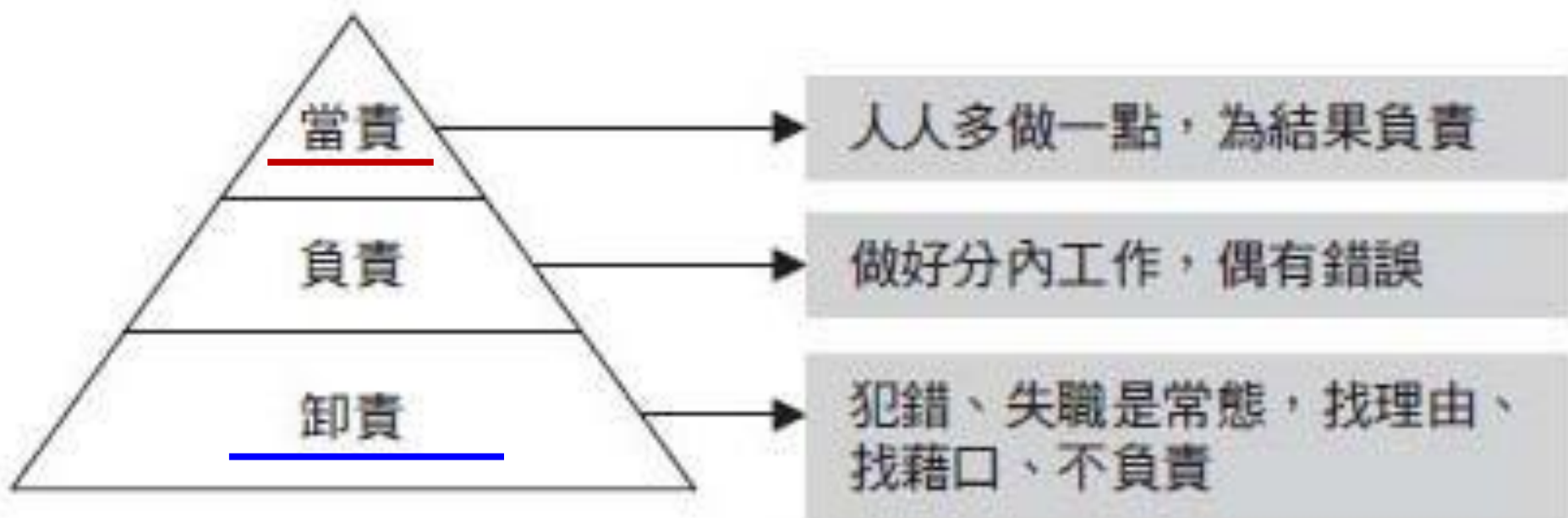
~完成 完好 美好

~轉、力、雜、揚

負責與當責的不同

- **負責**---只是行動，承諾做好，不見得完好
- **當責**---對己、對別人、對團隊，百分百的負責心態，成果最佳化，不是只有責任，所以工作起來更快樂(樂在其中)
- 完成 完好 美好
- 天賦的熱情 自然的積極
- 品質績效的保證 組織的共好 教育使命承當

【附圖：三種當責層次】





繼續，加油，布洛克

找到工作價值的靈魂

找到自己與團隊互動的最佳運作模式

1公文蓋20個章 柯：出事誰負責

陳芃／台北報導

台北市長柯文哲推動改革，首長即日起要上網登錄行程，活動類型、參加人員等資訊全都得寫清楚。另外，柯文哲7日說，送到他那裡的公文平均要蓋12到14個章，多的話甚至蓋到20個，「奇怪、那到底是誰在負責」，他要求相關單位重新檢討。

他昨日於市政會議後記者會上宣布，首長的網路行程表正式上線，以後會管制，但平常不會看，有事才拿出來處理，希望把廉

政透明公約的制度逐一上線。據了解，除需登錄活動名稱，還得勾選會議、演講等類型，及開始、結束時間和參加人員等內容。

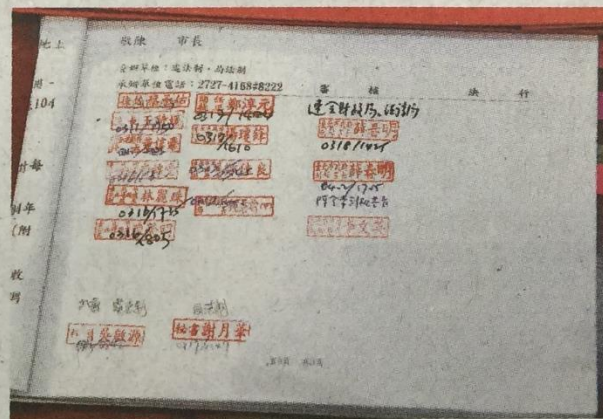
此外，柯文哲有意推動公文流程簡化，他說，每份送到他那裡的公文平均蓋12到14個章，1份公文要跑1個禮拜以上，這一定要改變；但公文流程和組織有關，已經請研考會、祕書處和人事處檢討，要推翻這種蓋章文化。

柯文哲表示，要落實責任政治，不然1份公文上有14個章，「

出事到底誰要負責？」

另為準備2017世大運，副市長

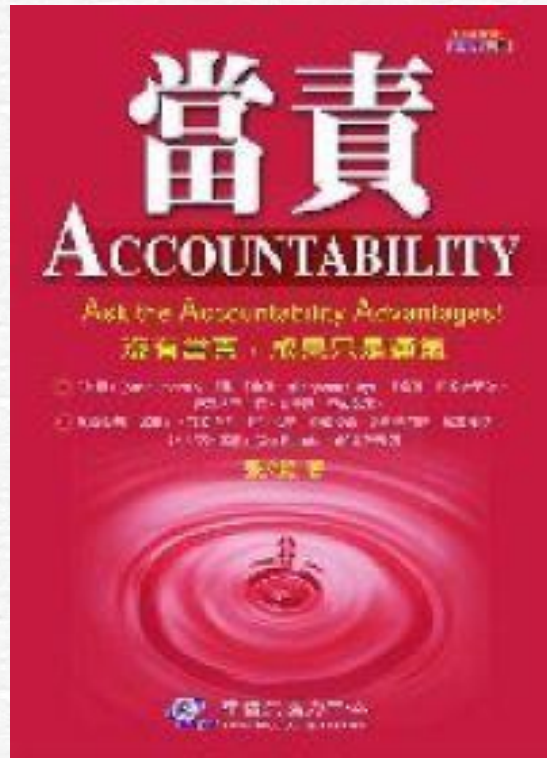
周麗芳近日率團至今年主辦城市、韓國光州考察。柯文哲7日說，下周將請前行政院長謝長廷來上課，傳遞高雄申辦世運的經驗。



台北市長柯文哲7日市政會議記者會表示，每份送到他那裡的公文平均都蓋12到14個印章；市府出示的公文範例就有15個章。

(方濬哲攝)

建立「當責」文化，落實「執行力」，
實現「願景」



當仁不讓、「當責」不讓

作者：張文隆

出版社：中國生產力中心

出版日期：95年12月1日

「負起完全責任，交出成果」



Accountability:

一個
經營自己 與 領導團隊/組織
交出成果(GetResults)的
關鍵觀念 與 有力工具

張文隆 總經理
當責顧問公司 Accountability Consulting

學務人員的當責

~~全方位的做到

~~兼顧微觀與巨觀

轉

轉

- 調伏己心
- 轉念 轉型 扭轉 再雕塑
- 校園文化負能量→正能量
- 看到改變的力量
- 處理事情前 先處理自己的心情
- 後退就是向前
- 小就是大 慢就是快
- 改變與前進



退後
原來是向前

兼顧人際導向與任務導向

- 做人比做事重要!
- 做大家事 練就自己的功夫!

發揮自己被高度利用的價值

- 與自己和平相處，做好最佳情緒管理！
- 願意改變，生命就會從此不同！
- 學習和人在一起，成為別人的需要！
- 讓學校因為有你(妳)的主動溫暖，同仁的心牽引在一起，共同創造「有溫度」的校園！
- 校園的合作，要「放下性格，彼此成就」！

カ

不同階層的管理者， 需要的能力也不同



力

- 處理危機力
- 行銷力
- 主持力
- 規劃力
- 媒體力
- 邏輯力
- 吸引力
- 簡報力
- 社交力

識人力
敏覺力
執行力
溝通力
執行力
專業力
領導力
識人力
幽默力

感動力
魅力
創新力
反思力
國際力
親和力
融合力
整合力
調和鼎鼐力

雜

雜

- 跨領域整合
- 創意滿點的高可能
- Stem Steam Stream
- 不受既有框架限制的代名詞
- 雞鴨不知大雁飛過的感覺
- 向年輕人、異業、選舉接地氣來學習
- 可長格局 深同理 寬器度
- 河流越過沙漠的關鍵是變化，化成水蒸氣升上天空和雲結合

跟 典 仔 乾 學 習

揚



尊
敬

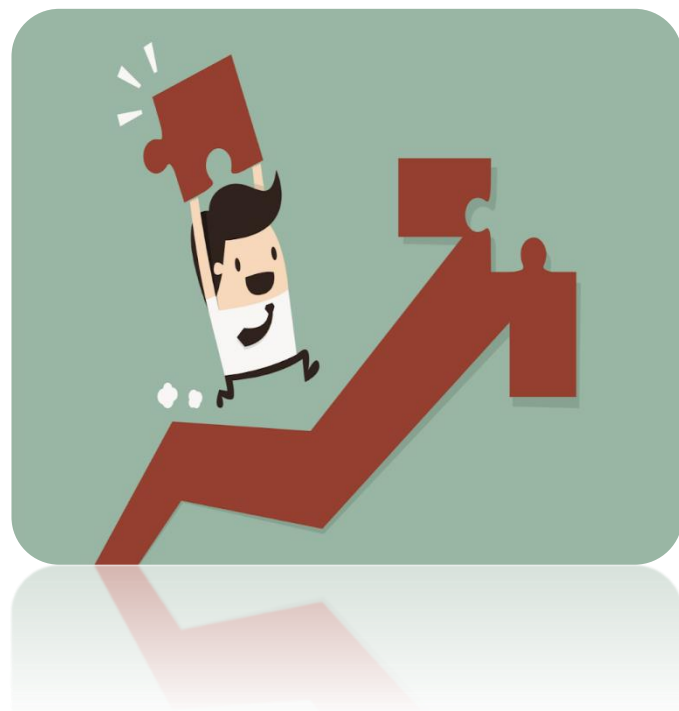
沒有追隨者，哪來的領導



是
贏
得
的

職位

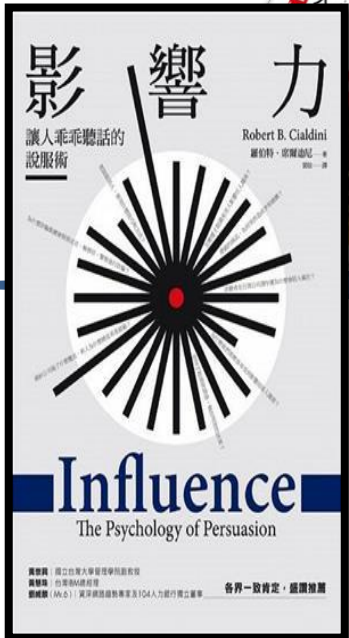
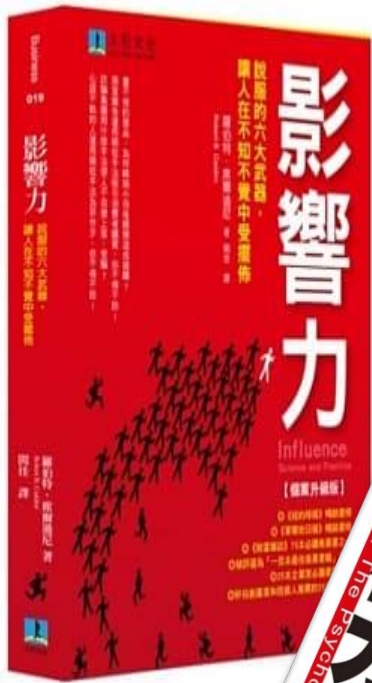
給我們的只是一個機會
藉此磨練自己的「影響力」。



衡量領導力的指標
就是影響力！(2005，
Maxwell)

影 響

力



法鼓山「心藍海策略」演講

林蒼生：企業經營 跟員工距離不能遠



【記者陳靖宜／台北報導】法鼓山人文社會基金會開辦「心藍海策略」企業社會責任系列課程，昨為今年課程最後一場，邀請統一集團前總裁林蒼生（左圖，陳靖宜攝影）演講，主題為重視企業倫理與永續管理思維。林表示，要經營好一個企業，企業規模不能太大，否則董事長到第一線員工間的距離會拉得太遠，也會讓企業開始走下坡。

昨有近70位高階主管到場聆聽，農委會前主委陳武雄、消基會前董事長李伸一等人也在場。林

蒼生說，台灣企業不能再像過往一窩蜂以賺錢為目標、一味追求銷售大量產品，而是要以更高層次的思維，擁有掌握消費者生活型態的能力。

林蒼生說，好的公司來自好的動機，要加強公司文化，並做出與其他企業文化的差異性，才能讓公司有競爭力，企業主須要好好栽培幹部，不要限制員工自由發展，並要信任各領域專家，讓專家發揮專業，在企業裡做出技術上的重大突破，企業才能進入新境界。

林蒼生說，公司規模不能太大，否則董事長到第一線人員的距離太遠，會沒有感情，將是企業走下坡的開始。他舉例在經營統一集團時，一定會保持跟消費者的互動，維持「很熱的部分」，對內則是讓部門細分，因此各部門管理階級主管與第一線人員關係會較靠近，兩者也會有很深的情感。

林強調，要把公司當做家庭，公司才能持續經營，要經營企業，經營者必須要有肚量，「你的心量有多大、事業就有多大」。

你

可以做的不
一樣！



熱情

不減

做一位有魅力的創新者





Create Your Own Logo Design

什麼是溝通協調？

- **溝通協調**是指管理者在日常工作中妥善處理好**上級、同級、下級**等各種關係，使其減少摩擦，能夠**調動**各方面**工作積極性**的能力，做到下級安心、同級熱心、內外齊心

- 成功的因素
 - 平時要建立良好的**人際關係(85%)**
 - 專業知識、技術、機會(15%)**

ps. 處理事情前 先處理心情

溝通協調的關鍵

- 真誠的、善巧的讓對方知道自己在實踐甚麼理念與價值，且這些理念價值是有方向也有實踐可能的！

認識自己 修練未來

沒有對話，就看不見自己
沒有對話，也看不見別人

為什麼“贏”字這麼難寫?!
原因是它涵蓋贏家必備的...
“五種”能力!!

危機意識 ←

溝通 →

贏

↑ 時間 ↑ 金錢 ↑ 平常心

所以...
繁體字的存在是有其必要性的!!!

了解對方語言訊息的真正內涵

- 進入加速的年代，若我們的對話模式還停留在「聽話」系統中或沒有真誠有效對話，將會衍生諸多難以想像的問題…



學會溝通七大心法

- 一. 真誠的心——最能感動對方
- 二. 情緒穩定——避免模糊、複雜化問題
- 三. 同理心——用對方立場思考
- 四. 學會傾聽——掌握對方真正的核心需求
- 五. 尊重對方——就事論事，避免先入為主
- 六. 多讚美少批評——抓住對方優點擴散
- 七. 適時的幽默感——可把問題圓滑化僵

溝通協調原則

(洪懿妍Cheers雜誌第127期)

- 原則1 溝通前先做好準備
- 原則2 了解其他部門的語言
- 原則3 開誠布公是最好的對策
- 原則4 不要害怕衝突
- 原則5 呈現事實，勿人身攻擊
- 原則6 多提選項，保持彈性
- 原則7 創造共同目標一起合作
- 原則8 尊重溝通對象的權力
- 原則9 善用幽默
- 原則10 確保部門內部溝通無礙

溝通不良的主要兩原因

- 人格特質(固執不願妥協)
- 沒有他位思考與情緒管理(缺乏同理心或只有單向溝通，沒有雙向、多向溝通)

- 勿過度堅持己見，贏了一句話，失掉了天下
- 要拿捏很準 要考慮到師生的需求
- 老師 家長會放大你的缺點

練習溝通技巧

- 若「**態度好、夠認真**」，是不夠用的，服務的重點除了專業業務內涵的執行外，更需在**融入團隊、接受衝突〈好的團隊不會怕衝突〉、會統整權變、懂得眉角、會接地氣、會善巧、會活潑應事、會造勢、調和鼎鼐、左右逢源、勇於承擔、自我超越…**

健康溝通指標

- 傳送者感到愉快
- 傳送者解決溝通前問題
- 傳送的內容和方法，有沒有造成以後的問題
- 接受者感到愉快
- 接受者溝通前的問題都解決了
- 沒有造成接受者以後的問題

不良的溝通習慣

- 命令 指揮 支配，易讓對方心口皆不服
- 警告 威脅，會使對方驚嚇害怕
- 忠告 勸導 諄溫教誨，會迫使對方良心不安
- 訓誡 邏輯辯論，加深對方不滿或陷入邏輯的牛角尖
- 批評 責難 諷刺，易使雙方對立，產生不愉快

差別在哪兒？

團體 團隊

一 起



鼓勵，not 噓聲

批評讓我們調整步伐，鼓勵更能讓大家往前邁進

雁行之啟示

一、要鼓勵自己，要榮耀同仁

二、未來一定會遇到「必要的挫敗」，要做好心理調適

三、雁型理論

1. 要對另一半忠誠，老師要對工作對學生忠誠

2. 目標要明確

3. 只有一位領導者，要合作補位

4. 職場倫理，對長輩要尊敬

四、做朋友一定要豪邁

五、做人要莫忘初衷

六、要堅毅，菜根譚

態度



能力

五、結語~五個修

~修願意，修改變，修做到
修熱情，修孤寂(心靜就是力量)

『轉、變、讓』就是力量!

人生最遠的旅程就是內心之旅

生命夥伴從細節開始……

- 輸贏在於格局，不在於計較
- 把對讓給別人，把錯留給自己，讓我們來修正！

發揮自己被高度利用的價值

- 與自己和平相處，做好最佳情緒管理！
- 願意改變，生命就會從此不同！
- 學習和人在一起，成為別人的需要！
- 讓公司因為有您的主動溫暖，同仁的心牽引在一起，共同創造「有溫度」的工作場所！
- 組織的合作，要「放下性格，彼此成就」！「善的循環，愛的感染」！

走一條不一樣的利他路！

付出是因為別人的需要，不在於自己的想法，而在於他人的需求。

把愛留在別人生命裡！

「不要錯過此生！」是我堅毅的信念，由做事到關心人，學習和不同的人在一起，成為別人的需要！

工作的成長修煉

- 辛苦都是化了妝的祝福

面對辛苦是智慧啟迪的開始!

- 辛苦是自己創造出來的!自己的一念之間決定生命價值的升與降!

內在底蘊~問題是朋友 辛苦是養分

- 別人的不足是我的功課!
- 當然遇困事也需轉念、體悟 『從還沒到…做到…圓滿無漏』的不易性，但它是我們的目標，是行內心之旅的內在追尋。輔導別人，要先輔導自己。

在人生的道路上，沒有人不帶傷~凌越

- 你討厭的人就是您的貴人
- 用微笑面對別人的嘲笑
- 刺激你，是為了讓您活得更好(鰻魚理論)

- 微笑是最好的生活技巧
- 互相肯定更能增強信心
- 互相幫忙就能體會生命的溫暖
- 人和是經營自己與團隊的第一要件

媽祖遶境有感

- 反思過程：自己的起心動念是什麼？自己要的是什麼？
- 今年大甲媽祖遶境的口號是「遶境也是回家」，而我的體會是「跟著媽祖走，遶自己的人生境域」

修願意的例子

感同身受 無我為人：

1. 順富老師無私為特教生上樂樂棒球…教了莊校長一課!
2. 呂邠老師邀請弱勢雞蛋糕小販來校溫暖小朋友的愛與慈悲….
3. 天韻老師引進江秀真老師 為孩子們演講登山經驗
4. 瓊珠與蕙如老師導引孩子們奉獻愛，在中途遇見愛….
5. 幸瑜老師因在學習博覽會做生命教育課程設計，化解了阿嬤長期對她的攻擊，阿嬤主動要求要抱抱老師，給了最深的歉意……

教育功德來自於你多一點點付出

你若精彩

天自安排

屠呦呦



本屆諾貝爾生理醫學獎

共同得獎人屠呦呦在受

獎時的感言，很有啟發性：

用人情做出來的朋友

只是暫時的，

用人格吸引來的朋友

才是長久的。

不要去刻意追一匹馬，

用追馬的時間去種草，

待到春暖花開時，

就會有一批駿馬任你挑選。

所以，

豐富自己比取悅他人

更有力量。

種下梧桐樹，

引得鳳凰來。

不要去刻意巴巴結一個人，

用暫時沒有有朋友的時間，

去提升自己的能力，

待到時機成熟時，

就會有一批朋友與你同行。

你若盛開，蝴蝶自來。

你若精彩，天自安排！

豐富自己

共寫故事

經營感動

始有「品質 品味 品牌」

**教育永遠有奇蹟，
就看我們怎麼做！**