

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

佛教系統方法論(BSM)之應用—

運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討與綜析幼教組織之
問題歸因並建構其成為學習型組織

THE APPLICATION OF BUDDHIST SYSTEMS METHODOLOGY (BSM)—
APPLYING BUDDHIST SYSTEMS METHODOLOGY (BSM) TO DISCUSS AND
TO SYNTHESIZE THE ORIGIN PROBLEMS OF CHILDHOOD EDUCATION
ORGANIZATION IN ORDER TO CONSTRUCT LEARNING ORGANIZATION

指導教授：沈昭吟 博士

ADVISOR : CHAO-YING SHEN Ph.D.

研究生：劉建宏

GRADUATE STUDENT : CHIEN-HUNG LIU

中 華 民 國 1 0 0 年 6 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

佛教系統方法論(BSM)之應用—運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討與綜析幼教組織之問題歸因並建構其成為學習型組織

研究生：劉建宏

經考試合格特此證明

口試委員：葉維信

何嘉恩

沈昭吟

指導教授：沈昭吟

系主任：葉維信

口試日期：中華民國 100 年 6 月 24 日

準碩士推薦函

本校企業管理系管理科學碩士班研究生劉建宏君在本系修業三年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：劉建宏君已修滿42學分，其中必修科目：

數量方法、市場分析、統計分析、決策專題、經營專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：劉建宏君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：佛教系統方法論(BSM)之應用—運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討與綜析幼教組織之問題歸因並建構其成為學習型組織

(2)學術期刊：運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討並綜析幼教組織之問題歸因—以中部某幼兒美語學校為例，經營管理論叢，第七卷，第一期

本人認為劉建宏君已完成南華大學企業管理系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：佛教系統方法論(BSM)之應用—運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討與綜析幼教組織之問題歸因並建構其成為學習型組織，以參加碩士論文口試。

指導教授：沈昭吟 簽章

中華民國100年6月3日

誌 謝

三年的研究生生活，在論文口試過通過的時刻隨之劃下了完美的句點，回首，當時還在為了甄試、筆試碩士班而努力與匆忙，現今已要從南華大學離開，並邁向人生另外的旅程。首先我要感謝我的指導教授沈昭吟博士，感謝老師這三年來不間斷地鼓勵與指導，讓我的研究能更趨於完善；其對學術的堅持與茲茲不倦的治學精神，都令學生欽佩與受用。另外，也要感謝口試委員，何嘉惠老師和莊鎧溫老師提供給我論文上寶貴的意見，使我的研究能更貼近讀者與學術。

其次，我要感謝默默地在背後支持我的家人，感謝從小到大父母對我的鼓勵與栽培，以及大姐、二姐在背後對我的支持與鼓勵，更讓我沒有後顧之憂，進而專心於我論文的撰寫之上。再者，也要感謝在論文撰寫的期間，熱心協助我的幼教學校之人員，感謝幼教學校之人員在訪談上對我的配合與幫助，如果沒有你們的幫助，我的訪談資料就不會如此豐富。

最後要感謝我週遭的朋友，感謝同門怡汝學姊、寶菱、聰杰、禮維、聖真、欣哲、坤霖的陪伴與扶持，使我的學術生涯多采多姿。其次，也感謝同期同學允琮、舒怡、玉秋姐、怡樺姐、禎瑾、惠雯、昱宏等不厭其煩的幫助，很感謝你們。再者，也要感謝品正、孟龍、依齡、耿睿、嘉真、威智、大川、文豪、予煊、顥瀚等碩二的學弟妹及碩一的學弟妹，在我碩士班求學的過程中帶給我歡笑與快樂。未來我會以各位同學、學弟妹帶給我的歡笑與快樂，老師給我的教導，邁向人生另外的旅程。

劉建宏 謹致於

南華大學企業管理系管理科學碩士班

民國 100 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

九十九學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：佛教系統方法論(BSM)之應用－運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討與綜析幼教組織之問題歸因並建構其成為學習型組織

研究生：劉建宏

指導教授：沈昭吟 博士

論文摘要內容：

隨著時代的進步，資訊的方便快捷，使得社會的步伐更加快速，造成現今社會型態形成任務導向的經營形式，以及現今社會急功近利的影響，故透過系統思考觀點可類推幼教體系所面臨之問題，因此本研究運用佛教系統方法論(BSM)探討現今學校所存在之問題，以期作為往後深入研究之用。本研究之個案以中部某幼兒美語學校中人員為研究對象，並透過佛教系統方法論與運用深度訪談法來做研究方法，並將訪談的資料謄錄成逐字稿文本，藉以得到清晰的脈絡並找出問題歸因。經本研究對問題的探討得知，個案學校主要受到組織架構、目標規劃不健全、缺乏監督機制、職權劃分與分配不清楚、管理機制不健全、溝通管道的狹隘、資訊不對稱與缺乏互相學習的管道之影響，而產生行政、管理、溝通上的問題。因此，本研究貢獻不僅幫助了幼教組織釐清和歸納組織上真正的問題歸因，亦針對其問題進行有效地分析探討。

關鍵詞：系統思考、佛教系統方法論、幼教組織、組織學習、學習型組織

Title of Thesis : The Application of Buddhist Systems Methodology (BSM)—
Applying Buddhist Systems Methodology (BSM) to Discuss
and to Synthesize the Origin Problems of Childhood
Education Organization in order to Construct Learning
Organization

Department : Master Program in Management Sciences, Department of
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2011 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Chien-Hung Liu Advisor : Chao-Ying Shen Ph.D.

Abstract

With the advancing of time and convenience of information, the society has transformed into a task-oriented management model. Through systems thinking, we can discuss the problems in childhood education systems. Therefore, this study uses the Buddhist systems methodology (BSM) to discuss existing problems in school now hoping the study will benefit future research. The study objects of this research case are staff in a Child's English School in the Middle Taiwan. In addition, the research methodology is BSM and depth interview, and can get a clear view and find the ascription of problems. After the discussion of study, we find that the objective school is affected by distempered organizational architecture and goal planning, lack of monitoring mechanism, unclear position distribution, distempered management mechanism, narrow communication methods, dissymmetrical information and lack of inter learning methods, as a result, it causes problems in governance, management and communication. So, this study not only helps to clarify and summarize real problems in childhood education's organization, but also discusses and analyzes the issue effectively.

**Keywords : Systems Thinking, Buddhist Systems Methodology (BSM),
Early Childhood Education Organization, Organization
Learning, Learning Organization**

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章	緒論	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究動機	3
1.3	研究目的	4
1.4	研究流程	4
1.5	論文結構	6
第二章	文獻探討	8
2.1	幼兒教育	8
2.1.1	人口變化及教育生態之現象	8
2.1.2	幼兒教育議題之研究	11
2.2	系統思考	14
2.2.1	系統思考之意涵	15
2.2.2	系統思考方法論	16
2.2.3	佛教系統方法論(Buddhist Systems Methodology; BSM)	18
2.3	組織學習	24
2.3.1	組織學習的定義與發展	25
2.3.2	組織學習的理論	26
2.4	學習型組織	29

2.4.1	學習型組織的定義與發展	29
2.4.2	學習型組織的理論	31
第三章	研究方法	36
3.1	BSM 之研究操作	36
3.2	研究個案	38
3.3	研究方法	39
第四章	訪談結果與分析	40
4.1	逐字稿整理	40
4.1.1	十二道問題之整理	40
4.1.2	小結	70
4.2	研究結果分析	76
4.2.1	整體觀的問題	76
4.2.2	控制觀的問題	79
4.2.3	即時性的問題	82
4.3	建構學習型幼兒美語學校	84
4.4	總結	87
第五章	結論與建議	90
5.1	結論	90
5.2	研究貢獻	93
5.3	研究限制	94
5.4	後續研究建議	94
參考文獻	96
一、中文部份	96
二、英文部分	104

附錄一	BSM 原始訪談問項	115
附錄二	BSM 原始訪談問項之中譯	120
附錄三	BSM 之修改後訪談問項	125
附錄四	逐字稿整理	129
個人簡歷	300

表目錄

表 2.1	幼稚園人口數、家數及出生死亡率綜合表	10
表 3.1	受訪者基本資料	39
表 4.1	問題整理一覽表	71
表 4.2	歸納問題一覽表	74
表 4.3	三大問題觀點彙整表	88

圖目錄

圖 1.1	研究流程	5
圖 2.1	BSM 模型 1：干預之過程	19
圖 2.2	BSM 模型 2：從實作中學習之過程	20
圖 2.3	BSM 模型 1 之組成結構 1：5 個佛教觀念	22
圖 2.4	BSM 模型 1 之組成結構 2：SI 方法論之 3 個循環	23
圖 2.5	團隊學習圖	27
圖 2.6	組織學習週期圖與經驗學習週期圖	28
圖 2.7	學習型公司模型圖	32
圖 2.8	系統性學習型組織模型	35
圖 3.1	BSM 研究操作示意圖	38
圖 4.1	學習型組織理論建置示意圖	85
圖 4.2	建構學習型組織模型示意圖	86

第一章 緒論

由於環境變化之迅速與資訊獲取之便捷，致使現今社會需加快吸收知識的速度與縮短轉化的過程，而且較少運用整體性的思考方式來了解事物，因此本研究以「運用系統思考及佛教系統方法論(Buddhist Systems Methodology; BSM)探討並建構幼教學校為永續經營之學習型組織」為主題，本章共分為五節，第一節為研究的背景，藉以說明研究是基於何種環境與狀態下加以撰寫，第二節為研究的動機，解釋研究根據何種原因與動機而投入研究，第三節為研究目的，藉以說明背景與動機的前提下，預期達成的目標與目的，第四節為研究流程，主要在於呈現研究的過程及架構，第五節為論文結構，旨在說明論文各章節之分配。

1.1 研究背景

隨著現今時代的演變與資訊的快捷，科技的進步讓教育亦跟隨著時代的潮流而變化。所謂的教育乃是培養下一代之最基本的課題，然而此基本之課題所面臨的問題則是相當艱鉅，尤其以台灣實行九年一貫之教育政策，致造成現今學生在求學過程中過於順遂，使得現今青年對於壓力的抵抗能力不足之問題較為嚴重。

此外受到高等教育的普及化、學齡人口的減少等原因的影響，也使得各級學校之間的競爭越來越激烈(黃政傑，民 90；徐明珠，民 92)。依 Senge(1990)的《第五項修練》一書所提及的系統思考之觀點，認為組織除受到內部環境之影響外，更會受到外部變化之影響，因此組織應有適時的環境改變與時間推移，且策略亦能隨著環境做適當的調整(林俊彥等人，民 95)。

由於外在環境的迅速變化，致使傳統體制逐漸失去即時反應的能力，因此為面對變動如此劇烈之社會，各組織逐漸走向改革與發展之路，學校也因此逐漸跟隨著環境而變化。另外隨著時代科技的進步，知識取得之便捷，且現今學校的類型為教導型學校，以致學校教育和未來職場所需的能力落差正日漸擴大(華格納，民 98；蔡琮英，民 92)。再加上教師之工作熱心程度與學習態度、學生之學習環境、設備齊全與否等原因，皆會影響到其工作的能力(黃哲彬、簡夙蓮，民 93)。

因此，內部凝聚共同價值與共同學習，才能達到永續經營與創造優勢的目的，故建立一個能隨著環境而持續改變的組織將成為現今改革的趨勢，且學習型組織則因應傳統組織型態面臨的環境變遷而興起(Lessem & Gatley, 1995；陳煜清，民 90；李嘉齡，民 90；吳萬益、林文寶，民 90；蔡琮英，民 92)。然而學習一詞大都被認為個人學習，即便是意識到團體學習的重要，仍認為是一起學習的形式，而這種未相互連結的學習，卻常造成學而不習，習而沒有持續學的現象。

陳明蕾(民 89)與劉復苓(民 90)則提到，學習是能持續改變的關鍵，也是促使組織能因應各種變化並進行改革的要素。學習的速度越快，將越能適應社會的變遷、越能掌握市場的趨勢、越有創新的機會，且更有機會在紅海世界占有一席之地，另在全球化的經濟市場中，政府和企業都需要掌握學習的能力，有利於組織的永續(Matthias & Diana, 1994)。由於整體社會的變遷和經濟的競爭越趨快速劇烈，以致管理思維因時而變，學習型組織為管理學門迎接新變遷的理論範疇。Schein(1993)強調只有組織學習能超越文化進行對話。且為了維持組織內部的均衡並回應外在環境之挑戰，必須朝學習型組織發展(Matthias & Diana, 1994)。依 Senge(1990)所提出的「第五項修練」一書中系統思考之觀點而言，認為組織除受到

內部環境之影響外，更會受到外部變化之影響。然而，組織應有適時的環境改變與時間推移，且策略亦能隨著環境做適當的調整，所以將組織轉型為學習型組織的情況已是不可或缺的趨勢(林俊彥等人，民 95)。

1.2 研究動機

多元知識已非現今正統課程編排所能教授，故唯有經過不斷地相互學習，才能使教師足以應付其快速且多元的知識。現今變革之策略雖有組織再造與企業瘦身，卻只是治標之變革策略。在台灣教育體系中，學子在求學的過程已由過去(從小學開始，進階至國中、高中，乃至大學、研究所)轉變為現今的情況(從幼稚園開始，進階至小學、國中、高中，乃至大學、研究所)，因此，幼稚園(托兒所)的教育位置已由微不足道變為現今學子求學階段之重要一環。陳欣華(民 95)研究發現學校內部人員的影響與內部之結構，對組織內部的影響較之外部因素都較大，然而本研究認為學校組織內部之影響不應如學者所言只有內部之影響，或許還有其他因素尚未提及，且根據此項依據本研究將進行學術上之探討，故此為本研究動機之一。

社會本就由許多不同的成分所組成，例如：經濟為國家之子系統、親屬為家庭之子系統、家庭為教育之子系統…等(Habermas, 1971; Mingers, 1980)，再由幼教體系位於教育體系之大系統下，教育體系則位於社會體系之超系統下，在超系統之中又包括經濟體系、政治體系……等系統(唐谷修等人，民 95)，因此，幼教問題確實非單一影響之情況。換句話說，學生的教育體制是環環相扣的情形，或許在透過系統思考觀點可類推幼教體系所面臨之影響，因此改善其經營模式而達到永續經營，或許將使其產生正面的相互影響，故此為本研究動機之二。

1.3 研究目的

基於以上研究背景與動機發現，現今是個學習型導向的社會，所以在學校裡，教師將不再只是獨立學習即可，理應藉由團隊的共同學習與成長，倘若學校建立健全且有系統的學習環境，將勢必有助於組織提升其競爭力與幫助組織永續經營的目標。因此，本文主要在於藉由 Shen(2005)所發展的佛教系統方法論(Buddhist Systems Methodology; BSM)來診斷並加以探討現今學校所存在之問題，並驗證相關文獻和資料所呈現的情景，故此提出以下目的：

1. 藉由系統思考理論來診斷與探討現今幼教學校的情況，讓教育產業得以有所參考依據。
2. 根據研究過程加以探討現今幼教學校仍存在之影響因素，以期作為往後深入研究之用。
3. 運用系統思考之 BSM(Shen, 2005)探查個案學校仍存在之潛在問題。
4. 幫助個案學校達成永續經營，以及轉型成為學習型學校。

1.4 研究流程

根據上述之研究背景、動機與目的，本研究之流程設計如圖 1.1 所示。首先主要在於製定事前之準備的工作，再者進行 BSM(Midgley & Shen, 2007b)的 36 道問項。根據訪談之結果進行組織的診斷，另外再依據診斷之結果制定策略，最後則進行解決問題之事後測量以便再進行規劃。並且為了能制定出符合個案學校之策略，因此將步驟加入回饋效果，以期過程能不斷自我修正。首先進行事前準備主要針對所要研究之議題，進行探查與尋找相關之文獻與報導，藉以確定研究之主題與方向，並且透過方法論的比較以確定所要使用的分析工具；再者，運用 BSM 方法論進

行個案的訪談，此步驟主要在於確立個案廠商現存之組織問題並將問題加以彙整；其次再運用 BSM 方法論來診斷問題並加以擬定解決問題的決策；最後，在執行解決策略後，再次使用 BSM 方法論進行決策之調整，以便提出往後之結論與建議。

事先準備架構：

為了能更熟悉組織相關的知識、研究過程可以更加順利與訪談時可更加深入問題，因此針對幼教組織、組織學習及系統思考的相關文獻進行探討與蒐集資料。並且在蒐集資料的同時，建立所要研究之主題，及使用研究方法之原因和過程，另再針對其關聯性及相關之研究方法進行探討。

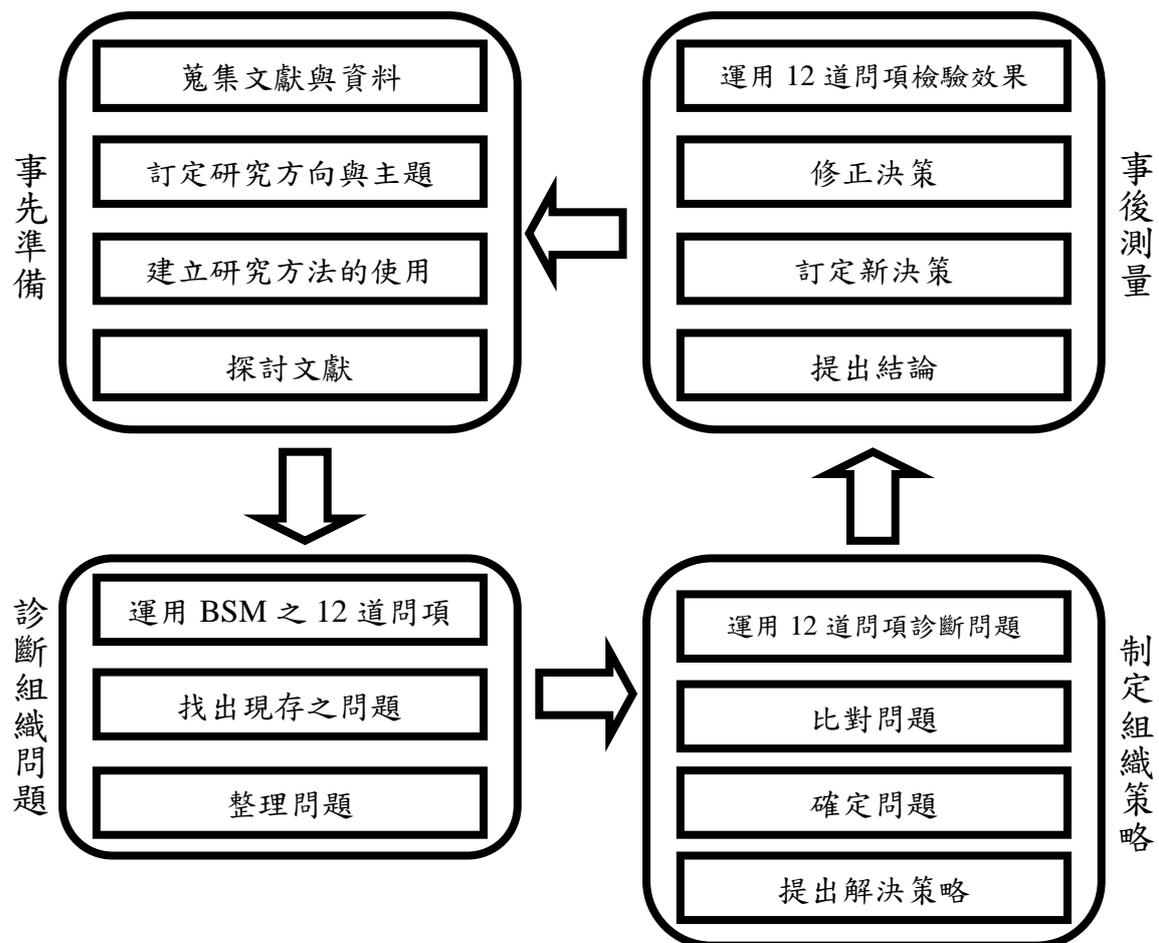


圖 1.1 研究流程

診斷組織問題架構：

透過事前準備之過程發掘其組織內部具有何種障礙、問題或狀況，並且運用 BSM(Shen, 2005)中界定範圍的批判之 12 道問項進行組織之診斷。

制定組織策略架構：

經過 BSM(Shen & Midgley, 2007c)中界定範圍的批判之 12 道問項找出組織之問題，再者利用 BSM 中判定出適用的理論與方法之 12 道問項進行解決問題之決策的制定，並將其逐漸轉型為學習型組織。

檢驗組織事後架構：

經過問題之解決後，再透過後改善行動的建議之 12 道問項檢驗其執行後的成果，並繼續探查其組織之問題，以便制定更加符合現況之策略。

1.5 論文結構

本文以系統思考及 BSM(Shen & Midgley, 2007a)探討並建構幼教學校為永續學習型組織為主題，藉此了解與判斷幼教學校的組織型態及狀況，另擬制可供參考與實用之策略，論文內容共分為五章，各章節內如分述如下：

第一章為緒論，本章說明本文之研究背景與動機、研究目的、研究流程與論文結構。

第二章為文獻探討，本章說明幼教研究架構之敘述、系統思考、組織學習、學習型組織之研究。

第三章為研究方法，本章說明深度訪談、分析方法：BSM(Shen, 2005)。

第四章為個案研究與分析，本章說明個案研究分析、個案學校轉型

學習型組織所面對的難題及對策、個案學校轉型學習型組織的具體架構。

第五章為結論，本章根據個案研究分析與文獻推導之結果，提出本文之研究結論、研究限制、研究貢獻與後續建議。

第二章 文獻探討

本研究主要以系統思考的方法對幼兒教育之組織學習及學習型組織來進行探討，並透過相關文獻的探討，以建立基礎理論。首先對幼兒教育相關之文獻進行歸納，其次針對系統思考的相關文獻作探討，接著對組織學習進行相關文獻的推導，再來對學習型組織進行相關的探索，最後藉由對系統思考、組織學習、學習型組織及學校的文獻探索，獲得整理與推導相關文獻以作為研究之用。

2.1 幼兒教育

幼兒教育對於現階段之新生兒或學生而言，已在教育界中漸趨重要地位，且經濟走勢依舊低靡，連帶造成家庭與社會相繼受到影響，另外現今時代為一變動劇烈與充滿挑戰的時代，受到影響的程度與範圍已與過去相差甚巨，因此優先探討學校面臨的環境將有助於往後的研究。首先針對人口變化及教育生態之現象作說明，其次針對幼教研究議題提出探討。

2.1.1 人口變化及教育生態之現象

以往教育之目的是能迅速培養出專業知識的人才，並建立學校以教導人民透過學習知識提升文化與水準，但是隨著時代的演變、世代的交替，教育已由一種行為變為一種職業，也從一種普遍的認知變為一種具有專業知識的學門，然而這種轉變卻使得現今教育逐漸惡化。為了傳授或引發知識、態度、價值觀、技能，需做到有目的、有系統和有持續的努力(Cremin, 1974)。

由表 2.1 中行政院主計處所公布的資料觀察出本國幼稚園學生(包含公、私立)人數呈現逐年下降之趨勢，其次出生有逐年下降之現象，而死亡率雖變動極不明顯，但仍可以看出有逐年向上攀升的現象，認為當出生率逐年下降，而死亡率逐年上升的情形之下，其人口亦會有下降的狀況。另外，由幼稚園家數(包含公、私立)之數值可以看出其家數在 90 至 99 年間呈現上下浮動的現象，但私立幼稚園家數則呈現逐年遞減的現象，然而縣立、市立、國立幼稚園家數則有上升的趨勢。

有學者(鹽川太郎，民 95；李本京，民 97；何金針、唐璽惠，民 95)認為造成教育惡化與現今教改的政策有關，其中教育政策每年更換，使得教育人員與人民因不知其政策而造成恐慌，其次「多元入學法案」則使得人民對教育的不滿，台灣學歷的不斷貶值及教育環境的惡化，其次台灣為一追求學歷的社會以致人民都追求著高學歷，再者社會價值觀念的改變，家庭結構的變化造成少子化的現象加劇，而少子化的現象則困擾著現今的學校，由於造成教育成本的上升而使得惡性循環不斷加劇，連帶產生的現象還有流浪教師與流浪博士的逐漸增多、中小學教育政策的失敗、中高等教育的沉淪及讀書無用論的現象。

另外，由行政院主計處之數據，如表 2.1 所示，顯示本國之家庭狀態已由過去大家庭之情形轉為小家庭之趨勢，但卻發現家庭就業人口居然呈現逐漸下降之趨勢，而家庭可支配所得卻逐年上升。且近年來台灣經濟與社會的變遷也間接影響教育的生態，其中新貧族的出現連帶造成輔育的孩子數降低，致使少子化現象逐漸形成，首當其衝的層級則為幼稚園與國小(王淑俐，民 96)。

再者，問題之根本除個人因素(如：學習困擾、心智與智力不足、個性好逸惡勞、青少年時期身心的變化、迷戀電玩…等)外，還有家庭因素(如：

破碎家庭、隔代教養、家庭經濟困頓…等)、學校因素(如：過於注重智育、教材不符合興趣、教師素質欠佳…等)與社會因素(如：價值觀的丕變、不良場所的誘惑、大眾媒體的傳播…等)，其中學生在學校與家庭的時間較長，因此家庭與學校將是其關鍵之因素(林樹，民 95；吳明清，民 93)。

表 2.1 幼稚園人口數、家數及出生死亡率綜合表

	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年
出生率 (%)	11.65	11.02	10.06	9.56	9.06	8.96	8.92	8.64	8.29	7.21
死亡率 (%)	5.71	5.73	5.8	5.97	6.13	5.95	6.16	6.25	6.22	6.30
幼稚園學生總人口數	246,303	241,180	240,926	237,155	224,219	201,815	191,773	185,668	182,049	183,901
私立幼稚園學生人口數	170,347	164,798	166,464	163,978	155,033	128,481	118,549	112,339	109,058	111,874
幼稚園家數	3,234	3,275	3,306	3,252	3,351	3,329	3,283	3,195	3,154	3,283
私立幼稚園家數	1,946	1,944	1,948	1,904	1,877	1,822	1,755	1,651	1,601	1,723
家庭人口數	3.58	3.65	3.53	3.5	3.42	3.41	3.38	3.35	3.34	
家庭就業人口數	1.56	1.57	1.54	1.53	1.51	1.52	1.5	1.49	1.46	
可支配所得	868,651	875,919	881,662	891,249	894,574	913,092	923,874	913,687	887,605	

資料來源：行政院主計處

再加上雙薪家庭的增多，雙親同時工作的比率逐漸增大，小孩在無人代理的情形之下，逐漸轉向將學齡前兒童直接送至幼稚園學習，因此使得幼稚園變為現今教育學習過程的重要環節，但是教育部對於幼兒教育之相關規範並無具體的強制性，且未將其明確定位為正式學校，致使

幼兒教育在專業訓練、公共安全等皆具有相當的隱憂(許玉齡，民 93；陳惠芳，民 94)。在上述的文獻探討中，不難發現現今教育之問題不僅受到經濟、政策、社會文化、社會結構之影響，其教學方法、學校組織文化、知能培育策略、師資培育等因素皆有影響，且家庭、學校與社會三大環節都會造成現今教育之問題。

2.1.2 幼兒教育議題之研究

長久以來，幼兒教育的相關課題無論在理論與實務方面，皆有許多學者或教育者進行探討與討論。幼兒泛指 0 至 6 歲之孩童，幼稚園是國內幼兒開始學習的場所，是國內教育範圍內學齡最小的一個環節，然而幼教學校為了增加學員與收入，漸漸地趨向符合家長的需求，例如：以外語為主、以音樂為主、以傳統課程為主等的學校，且隨著教育的過程與成長確實讓教師越具信心，但是卻常以成人控制者的角色管理孩童，似乎忽略「以幼兒為本位」的教育理念(李長燦，民 92；徐宗林等人，民 96；Whitehead, 1929)。

但呂佳陵(民 93)研究發現，音樂型幼教學校大都集中於「與感受音樂有關的即興肢體表達活動」、「探索的音樂即興行為」兩層面的教導，可使幼兒對於音樂的學習在「簡短、明確的音樂即興創造行為」，「有明確指引、明確音樂概念來引導幼生思考的音樂創作、編組行為」兩個層面亦有影響，但此兩層面卻是台灣中南部地區各幼教所缺乏的。郭智玲(民 96)的研究中發現，美語教育並不適合幼兒教育，其原因主要有五點：不符合幼稚園課程標準之規定、幼兒園缺乏美語專業師資、台灣缺乏說美語的環境、造成文化認同危機、全美語導致小一產生學習挫折與障礙。

其次，陳怡君(民 96)提到環境亦對幼兒的發展佔有重要的影響，且幸曼玲(民 83)與湯志民(民 94)提到幼兒的環境認知對於知識學習、情緒控

制和知識內化具有最直接的影響，且幼兒至幼稚園學習不免將在家裡與學校此兩空間作轉換，若幼稚園具有調節空間變化而產生的情緒變化，將大幅度地使幼兒之學習能力上升(劉玉燕，民 82)。另外，研究顯示幼兒在不同空間的安排對幼兒的遊戲行為與社會互動具有影響的效果，且有學習目標的空間配置有助於幼兒學習成長，所以幼稚園在整體環境之規劃需有專門的設計，以避免幼兒產生不良的影響(Nash, 1981; Teets, 1985; Bagley & Klass, 1997)。

然而，不論是語言的學習、環境的規劃或教育目標的設計都需針對大環境進行整體的評估，而系統思考的觀點正好能有效地且廣泛地針對大環境做評估已達到完善的規劃與目的。另外，大多數研究多集中於幼兒之教學方法(曾月紅，民 90；李新民，民 92)與學校組織文化的研究(李新民等人，民 94；丁雪茵，民 97)，鮮少對幼兒教育之組織進行相應之研究(康素杏，民 97)。

組織面臨的問題大都以組織溝通、組織文化、組織承諾、領導…等為主，其中以溝通最為重要。Barnard(1968)提到溝通是人與人之間有效傳遞的歷程，亦是形成組織的重要一環。組織溝通是組織中人與人、人與團體或團體與團體之間有效地傳遞及接受訊息，且建立互信互惠的關係，以便因應環境不確定與組織目標及願景的協調歷程(Simon, 1976; Greenbaum, 1982; Goldhaber, 1993; Fritz et al., 1998)。因此，本研究認為組織溝通是組織內成員透過溝通將資訊和經驗相互傳遞和協調的過程，已達到組織的目標和應變措施。

Sharma and Patterson(1999)指出有效的溝通能夠有助於組織運行順利。另有研究發現，有效的組織溝通能夠加強領導者對組織的領導程度，更能透過互信互惠的關係逐漸形塑組織文化，亦可強化組織承諾，達到

組織成員的向心力(Peters & Waterman, 1982; 白崇亮, 民 73; Federico, 1996; Akkirman & Harris, 2005; 黃怡雯, 民 96); 但組織成員的背景與認知不同(如: 性別、成長環境、學習過程...等)皆會造成間隙, 若是間隙過巨將會造成誤傳和誤會的結果, 更甚者會對組織運作有所威脅, 認為強化組織溝通的管道與疏通組織溝通的障礙將是組織形成良好溝通的必行方向。

其次, 組織的形成和運作皆與領導相關, 組織的願景和目標既是取決於領導者的決策方向, 因此加強領導者專業領域的擴大和準備有助於提升幼教機構的品質(Bloom, 1989; Bloom et. al., 1991; Bredekamp & Willer, 1996; Kagan & Bowman, 1997; 許玉齡, 民 90)。許玉齡(民 93)提到幼教行政人員的行政主要專業能力來源是靠做中學、自己的幼兒園工作經驗、請教其它或鄰近資深的園長、校內行政人員的協助, 並建議鼓勵有系統的進修行政專長, 並最好有專業資深人員擔任實作指導, 以實務實作方式進行做中學。

且幼教學校欲永續發展取決於領導者之經營策略, 經營策略的決策過程即是管理學中的規劃、組織、領導、控制之管理循環過程(許士軍, 民 79; 蔡培村, 民 87; 司徒達賢, 民 94; Mintzberg et al., 2003; Boudreau, 2004; Kerin & Peterson, 2004; Cashman, 2005)。成功的經營策略雖可在競爭激烈的環境下永續發展, 戰寶華(民 96)提出學校經營策略需考量到組織條件與環境現狀是否合適, 計劃、方向、目標是否縝密與明確, 考量的關鍵構面是否夠多元與廣闊, 資源是否善用等因素, 方能有效達成經營目標與經營績效。由於系統思考根據系統整體進行考量與規劃, 且學校相關之課題所涵蓋的範圍不僅寬廣繁雜之外, 亦是一複雜的環境, 若欲從此複雜環境理出真實的問題與策略, 系統思考是最佳的研究方法選

擇。

2.2 系統思考

系統的概念最早被提出於 20 世紀間，而後逐漸發展成一門學說 (Davidson, 1983; Flood & Carson, 1993; Forrester, 1994)。系統思考最初的想法主要來自於哲學、生物學、社會學三個領域的學者所發覺。首先，哲學領域的學者首推早期希臘哲學家 Aristotle 和 Plato 與後期學者 Hegel，其中 Aristotle (Jackson, 2000) 關注於整體和整體之間的關係，Plato (Checkland, 1981) 則運用控制的概念與控船技術加以發展，且 Plato 的概念適合用於操作船隻和管理國家，Hegel (傅佩榮，民 92；詹士樑，民 90) 認為對立與複雜的情形能透過系統的觀念呈現真實的一面。

其次，生物學領域的學者透過有機生物學的觀念加以發展，且認為系統思維在解釋有機生物領域的複雜性相當有效，且必須藉由考慮整體來解釋所要觀察之物件 (Von Bertalanffy, 1968; Maturana & Varela, 1980)。再者，社會學領域的學者認為一個由相互關連的功能所組成的系統，並藉由觀察其運行與維持整體對環境的反應與改變，能夠找出子系統的功能，以便解決內部的問題。Pareto 由社會是一個平衡系統的概念出發，認為社會不會隨著時間而改變，改變的是其內部元素之間所產生的互動，其後有系統學者認為組織應視為相互關聯的部分所組成的系統，另外系統方法在描寫組織受環境持續相互影響具有相當的效果 (Jackson, 2000)。目前對於複雜性問題之探究，系統思考是最佳的方法 (王思峰，民 83；王思峰等人，民 90；羅世輝與陳弈人，民 95)，故以下將對系統思考的涵義和方法論進行介紹。

2.2.1 系統思考之意涵

根據 Hall and Fagen(1956)提到系統之定義為一群元素及元素之間的關係與他們的屬性所組成。系統一詞能更簡易的定義為一群相互影響、相互關聯、相互依存的元素所組成，亦是一複雜的整體(Longman Dictionary of Business English, 1989, p. 494; The Oxford English Dictionary, 1989, p. 496-498; Oxford Dictionary of Business English, 1993, p. 413; Fuenmayor, 1991; Concise Oxford Dictionary, 2001, p. 1453; Longman Dictionary of English Language and Culture, 2005, p. 1412; Pocket Oxford English-Chinese Dictionary, 2009, p. 1432)。陳加屏(民 96)則列出三個系統思考的主要概念，分別為事物之動靜形成因果網路、網路內的事物不可分割、在社會中其內事物具有意識，且世界本就由許多系統所組成，例如：自然系統、生態系統、教育系統、交通系統……等皆是相互依存的情形。「系統分析在經營決策上的應用」(楊維楨，民 92)一書中提到任何一種形式(如：組織、制度、程序、方法、機械裝備和人的身體)都能視為一個系統。Capra(1996)表示系統的問題是相互聯繫與依存。

Senge(1990)表示系統思考有助於了解任何事物下所隱藏的因素，並使其得到簡化。因此綜合以上文獻所述，系統之意義可整合為生活周遭之整體，元素內的組成成份與各組成成份之間相互影響、聯繫和相互依存，且將決定元素所具備之功能。系統思考是一種能清楚看出複雜事物的架構，且能分辨出元素間之差異的一項思考方法(簡彰育，民 96; Sterman, 2000)。系統思考在探討由系統思考透過歷史看出事物之端倪與由系統思考透過其運作之過程看出其標的和輸入輸出是否正確之方面相當有效(Carr, 1961; Foucault, 1980; Flood & Gregory, 1988)。部分系統思考的學者重視於學習真實世界系統的性質，另一群人則基於系統的概念與性質，致力於發展方法論來達到干預和改變系統的效果(Michael, 1993)。

Forrester(1961; 1994)則認為系統思考為一種系統化的思考方式，是一種對系統概括和表面性的認知，主要在於運用系統的觀點談論事物以及了解系統的重要性。系統思考有助於了解複雜整體之目的與確認其因應的方法(Flood & Carson, 1993; Jackson, 2000)，然而欲迅速將系統思考加以使用，其方法論便是佔據其重要的地位，正所謂工欲善其事，必先利其器，因此選擇正確的方法論將有助於了解複雜的整體，故將對系統思考方法論進行說明。

2.2.2 系統思考方法論

系統思考在正式被提出後，不斷有學者將系統思考之論說及方法論不斷地加以發展與應用，更有學者根據環境的需求、人本的觀點與整合的概念發展系統思考之方法論。系統思考的方法論即是三個方法論的發展過程，分別為硬性系統思考(Hard Systems Thinking; HST)、軟性系統思考(Soft Systems Thinking; SST)、批判性系統思考(Critical Systems Thinking; CST)(Jackson, 1991; Michael, 1993)。

HST 首先被發展出來，主要在於應用科學及數量方法預測和控制現存的問題與原因，所發展的方法論包括 Forrester(1961)的系統動力學(System Dynamics; SD)、Hall(1962)與 Jenkins(1969)的系統工程(Systems Engineering; SE)、Quade(1963)的系統分析(Systems Analysis; SA)、作業研究(Operational Research; OR)、Beer(1985)的可實行的系統模型(Viable System Modelling; VSM)。然而 HST 只能適用於有限範圍內的資料，且經常關注於特定的特徵，並開發智慧型機器和方法的程序和過程，主要追求於量化與最佳化的成果，因此不能隨意的變化元件或解決人本上的衝突與誤會為其缺點(Jackson, 1991; Checkland, 1981; 1985 ; Ackoff, 1975)。

SST 的學者 Churchman(1979a), Mason and Mitroff(1981), Ackoff(1974)

與 Checkland(1999)提出 HST 普遍追求數理量化的過程，而不考慮人本身所產生的問題，因此 SST 的學者從人的角度出發，透過訪談調查的方法進行研究，且主要運用於硬性系統無法處理質性的問題與軟性的原因，如 Churchman(1979b)提出的社會系統設計(Social Systems Design)，而 Mason and Mitroff(1981)提出的戰略假設的浮現和檢測(Strategic Assumption Surfacing and Testing; SAST)，及 Ackoff(1974)提出的社會系統科學(Social Systems Sciences; S3)，和 Checkland(1976)的軟性系統方法論(Soft Systems Methodology; SSM)。SST 學者相信需有一致的文化與世界觀，且在複雜的社會世界中，他們可能為了授予和看見問題而參與其中，以便針對問題進行補救(Luhmann, 1986; Luhmann, 1990; Checkland, 1985; Vickers, 1983)，但若過於考慮人的思想、情緒……等方面的話，將對事物之規劃與討論有所阻擾為其缺點。HST 與 SST 學者各依其優勢與理論相互的批評。

CST 學者(Ulrich, 1983; Jackson & Keys, 1984; Flood & Jackson, 1991b; Mingers, 1992; Gregory, 1996; Midgley, 1997)認為 HST 與 SST 所面對的問題不盡相同，應結合兩者的優點加以發展，所以 CST 學者根據其概念與長處逐漸發展其相應的方法論，其中 Ulrich(1983)則根據 Habermas(1976)的溝通行為理論(Theory of Communicative Action)和 Churchman(1979b)的系統邊界理論(Theory of System Boundaries)發展 12 項批判性系統探索法，Jackson and Keys(1984)的系統之系統方法論(System of System Methodology; SOSM)，Shen(2005)的佛教系統方法論(Buddhist systems methodology; BSM)。CST 不僅考慮到環境的變化、理論與方法論的互補，且對人事物具有批判過程以便於找出實際問題，更不受人的因素所影響(Schechter, 1991; Flood & Jackson, 1991a)。

HST 主要以數理的角度審查問題與解決問題，卻無法對人本身產生的問題加以改變(曾雅彩，民 84)，SST 主要以考慮人的想法為出發點探討問題與尋求解決之道，但會過於考慮人的問題而有缺少即時性的疑慮，因此，CST 提出能夠對複雜事物進行即時且深入的探討，且有效地找出關鍵的原因或問題。Flood(1995)更進一步提到 CST 能夠有效地解決組織內許多的問題。

BSM 是由 Shen 於 2005 年所提出，並發展出一套理論及方法，具有即時性、深入性和有效性之特點，且對複雜環境的分析和預測與檢測決策及制定戰略方案皆有相當的效力，屬於批判性系統思考方法論之一。Midgley & Shen(2007b)認為 BSM 對於找出組織內真實與潛在的問題具有相當效用，以及可以被運用於檢驗硬體與軟體之缺失。而其功能可深入的探討組織未來之可能發生的問題，以達到防範於未然之目的(Shen & Midgley, 2007c; Shen, 2005)。另外，從上述佛教系統方法論之特性可知，此方法論較符合本研究的目的所需，因此採用 Shen(2005)所提出的 BSM 為其運用之方法論。

2.2.3 佛教系統方法論(Buddhist Systems Methodology; BSM)

此方法論主要由佛教思想(如八正道、中道、因-緣-果、時間、地點)為思考起源所創建而成，其整個方法論由模型 1(Model 1)與模型 2(Model 2)所組成，如圖 2.1、圖 2.2 所示。Shen(2005)指出模型 1(Model 1)能有效地歸納真實問題、制定合適策略、診斷實行效率之作用，且評估過程具有彈性，模型 2(Model 2)透過回饋的學習過程與控制的過程能夠將負面及不好的決策與診斷加以排除，有助於事物的評估、判斷、決策之作用。

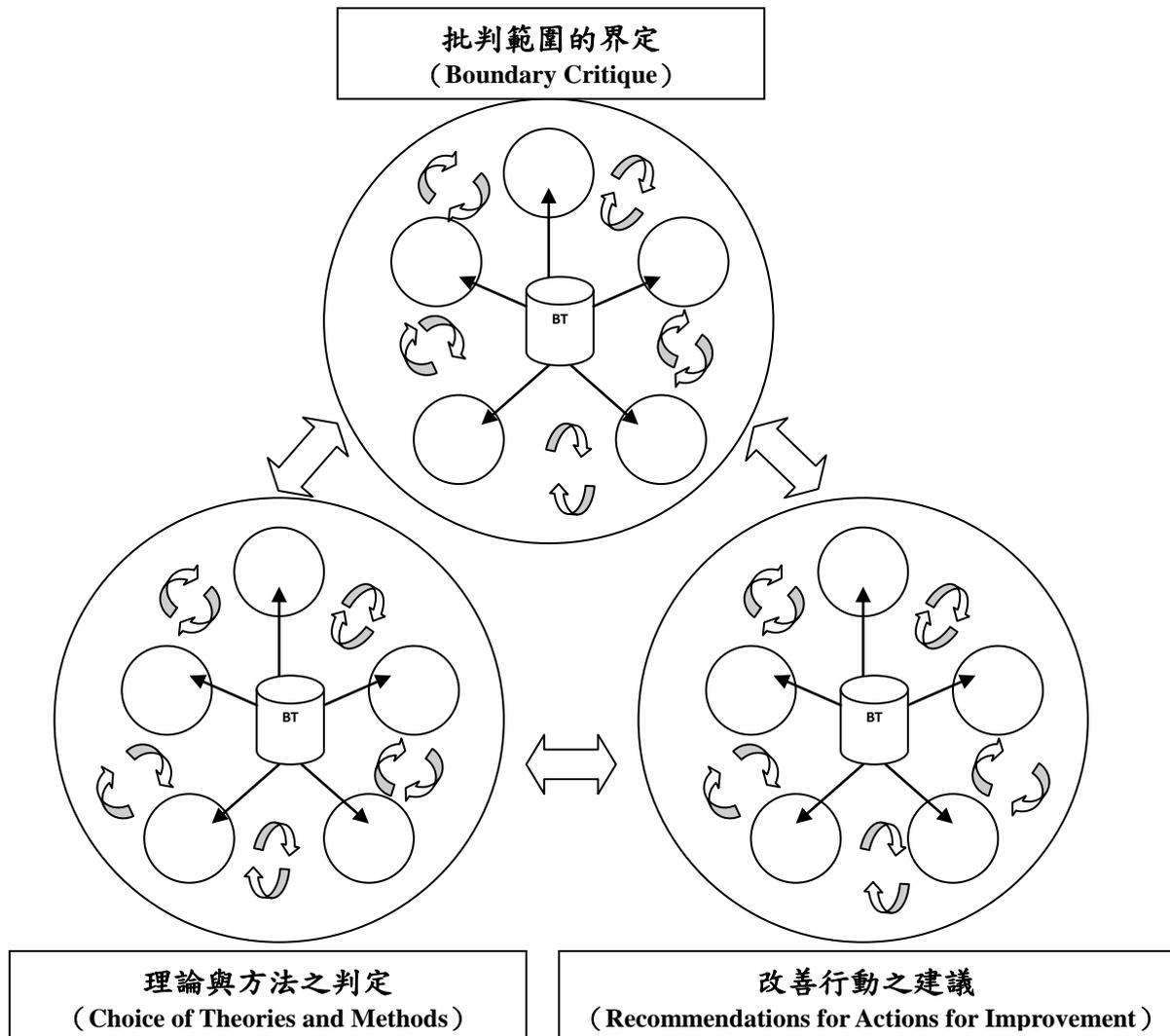


圖 2.1 BSM 模型 1：干預之過程

資料來源：Shen, C.Y. (2005), Towards a Buddhist Systems Methodology (BSM): Developing the Theory of the BSM and Testing it in a Taiwanese Buddhist Organization, Ph.D. Thesis, University of Hull.本研究加入中譯

在 BSM 中，模型 1 由組成結構 1(Component Structure 1)與組成結構 2(Component Structure 2)相結合而成，如圖 2.3、圖 2.4 所示。BSM 模型 1 內之組成結構 1 由八正道、因-緣-果、中道、時間與地點所組成，其中八正道(Eightfold Noble Path)是取自佛教之觀念：正念、正見、正思維、正業、正語、正命、正精進與正定八大觀念(如圖 2.3 所示)。禪宗六祖慧能大師曾提出「明心見性」一說，意義為明白其中心便能看見本來面目，已達到心即性，性即心的境界，而要達到此種境界需以八正道與中道的

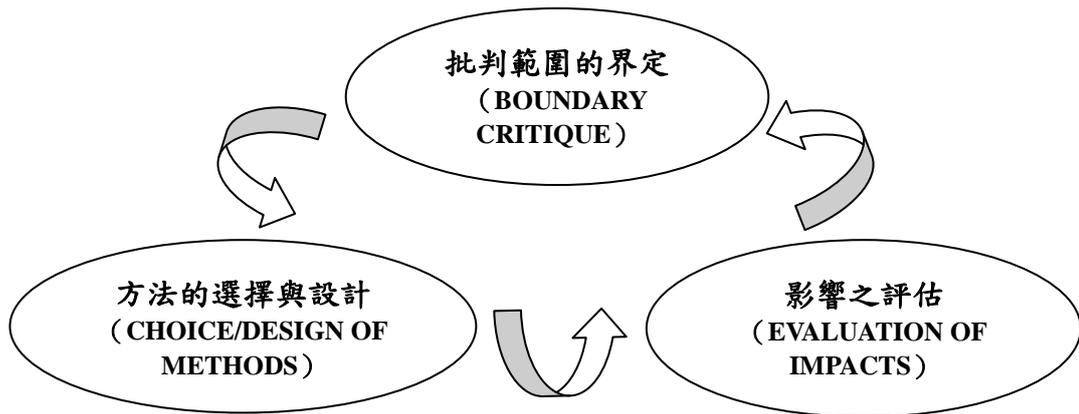


圖 2.2 BSM 模型 2：從實作中學習之過程

資料來源：Shen, C.Y. (2005), Towards a Buddhist Systems Methodology (BSM): Developing the Theory of the BSM and Testing it in a Taiwanese Buddhist Organization, Ph.D. Thesis, University of Hull.本研究加入中譯

思想為基礎而遵行，由管理角度出發，可知解決相關之問題須找出其問題之中心，方可行針對問題制定解決方案(杜松柏，民 75；吳永猛，民 76；林義正，民 81；許鶴齡，民 91)。

根據中英對照佛教聖典(佛教傳道協會，民 97)所提到之正念即是正確的記憶，也就是無論做任何事，都使意識清晰而正確地銘記於心，佛學常見詞彙(陳義孝，民 88)中提到正念為正確的觀念，亦即經常以念正道之義，進而不使思想行為有錯誤，而在 BSM(Midgley & Shen, 2007b)中其主要在於評斷出合作者在行事與決策上是否受到私自的態度和想法所影響，因此透過問項能讓其獲得不同於以往更加開闊的觀點與見解，更有助於解決衝突和預防衝突。

正見於星雲法語(星雲，民 82)及佛學常見詞彙(陳義孝，民 87)所述，則是正確的見解，亦即是相信因果的道理，而無錯誤的見解，在其中主要於避免負面思考所造成的結果，也是八正道中最為重要的，因此有助於人們建構更多良好的關係(Midgley & Shen, 2007b)。正語為正確的言語，也就是與人對談應常說真誠和善的話，遠離巧言、綺語、惡口、兩舌等

既是正確的言語(佛光大辭典編修委員會，民 77；佛教傳道協會，民 97)，在 BSM 中正語主避免不實、欺詐和不適當的言語，故能幫助彼此間對話的誠信與增加溝通的機會(Midgley & Shen, 2007b)。

正業即是正當的行為，如不殺生、不偷盜、不淫邪等(林光明，民 98)，BSM(Midgley & Shen, 2007b)主要用以避免不正當或不適當的行為，將有助於增加信任的程度，也能加強倫理行為的展現。依中英文對照佛教聖典(佛教傳道協會，民 97)所言，正命就是正當的生活，於 BSM(Midgley & Shen, 2007b)認為將有助於增進組織的工作效率，社會的相互激勵，察覺環境的變化。

正精進為正確的努力(宮元啟，民 84)，既是做對的事情，都不懈怠而努力去做，支持免於向著無意義和無興趣的方向努力，有助於強化組織的結構(Midgley & Shen, 2007b)。正定就是正確的心之統一，亦即是不持錯誤的目的，且為了使智慧明析，乃鎮定心思並統一思緒(陳義孝，民 88；林光明，民 98)，將有助於同類型、不同類型或外部世界的資訊之整合與集結(Midgley & Shen, 2007b)。正思維為正確的想法，如不沉溺於愛慾、不貪、不瞋、不害等諸相法(陳義孝，民 91)，有助於增進組織的思維和信任(Midgley & Shen, 2007b)。此八正道的實行將促進內在的紀律與訓練的養成。

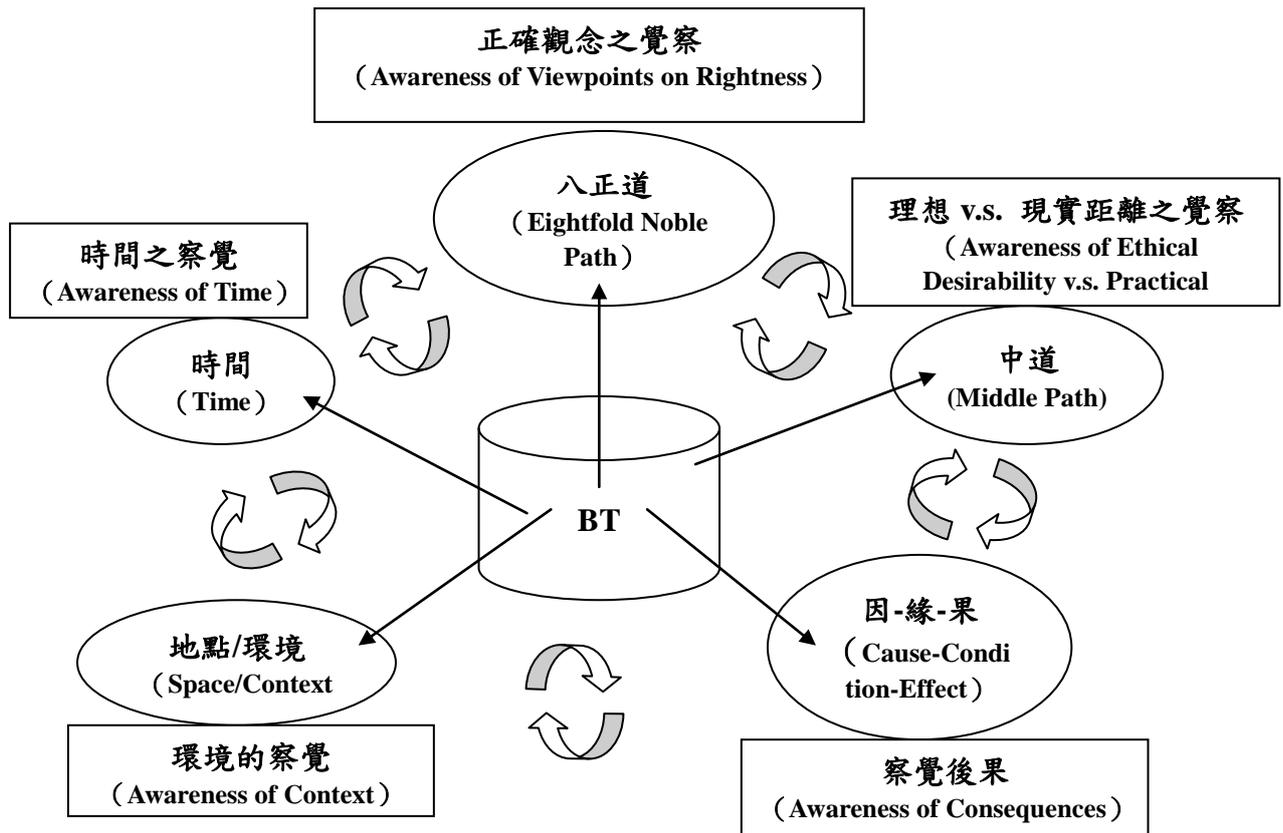


圖 2.3 BSM 模型 1 之組成結構 1：5 個佛教觀念

資料來源：Shen, C.Y. (2005), Towards a Buddhist Systems Methodology (BSM): Developing the Theory of the BSM and Testing it in a Taiwanese Buddhist Organization, Ph.D. Thesis, University of Hull.本研究加入中譯

而接下來之組成觀念為中道。中道(Middle Path)著重於避免決策時，趨向於極端或與道德、原則相違背的情況發生(Midgley & Shen, 2007b)。中庸(謝冰瑩，民 89)第一章提到「中也者，天下之大本也」，其義為行事過於激進和過於柔弱兩者皆是不好的，應二者協調和諧才是根本。在佛教思想中，認為人會過二種偏激的生活，一為貪慾享樂之生活(樂之極端)，另一為苛求苦行之生活(苦之極端)，然而唯有遠離偏激的生活，才能開悟中道之知識(佛教傳道協會，民 97)，在佛學常見詞彙(陳義孝，民 84；宮元啟，民 84)中則說明中道為中正不偏之觀念且圓融無礙。在 BSM 則能透過訪談能夠大略得出其決策是否過於狹隘，且能察覺更糟的情況並加

以適時導正(Shen, 2005)。

其第三組成觀念為因-緣-果。因-緣-果(Cause-Condition-Effect)在佛教思想中佔著重要的地位，佛學常見詞彙(陳義孝，民 87)提到「因」為主要之原因，「緣」為次要之助力，「果」為所得之結果，如種子需水、土、陽光的幫助才能成長，進而開花結果。在 BSM(Shen, 2005)中則作為察覺事件的原因與所造成的結果，且能夠更深入的了解事件的原因、助因和結果，以避免不需要的干擾，而能更周全或更有效的察覺後果與決策。第四個組成元素為地點/環境。

地點/環境(Space/Context)與因-緣-果(Cause-Condition-Effect)的緣有所關連，在 BSM(Shen, 2005)將考慮地方的情況，例如：問題的複雜性、需要對談何種問題、造成影響的想法等，地點著重於必需察覺地方性的問題，即是找出其問題的助因而加以解決，主要在於因與果在時空上並不緊密相連(Sterman, 2000; 丁文拯、梁文貴，民 96)，因此其中必有能將其相互連結的橋梁。

最後元素為時間(Time)。藉著強調察覺時間的推移，佛教認為不論從

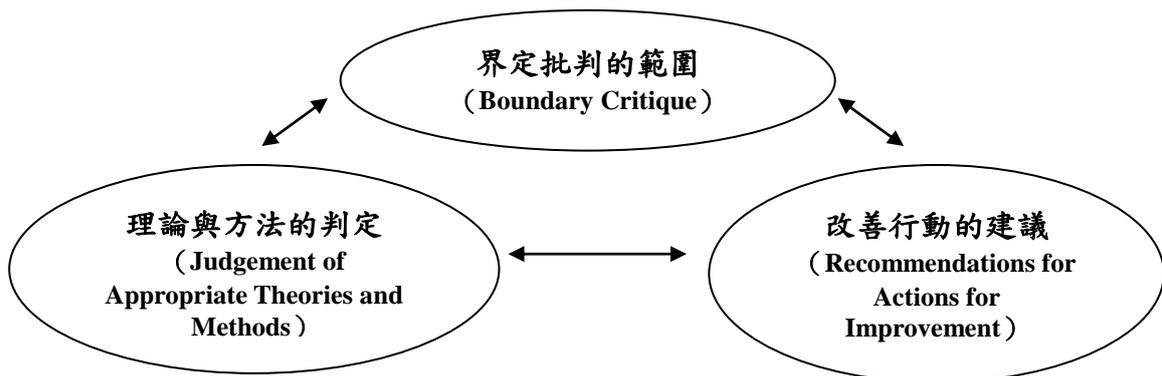


圖 2.4 BSM 模型 1 之組成結構 2：SI 方法論之 3 個循環

資料來源：Shen, C.Y. (2005), Towards a Buddhist Systems Methodology (BSM): Developing the Theory of the BSM and Testing it in a Taiwanese Buddhist Organization, Ph.D. Thesis, University of Hull.、Midgley, G. (2000), Systemic Intervention, Kluwer, New York.本研究加入中譯

事何事，做何動作皆會同時受到過去、未來、現在所影響(佛教傳道協會，民 97)。換言之，明天的經驗將是今天所啟發，今天的行為則受到過去的影響，然則藉由過去的經驗，能使其控制未來可能的後果，且能解釋未來潛在的問題與現今的現象(Midgley & Shen, 2007b，丁文拯、梁文貴，民 96)。這五項主要思想的領域是相互作用與連接的，以便於讓其想法能在此五項思想中來回移動。

組成結構 2 由界定批判的範圍(Boundary Critique)、理論與方法的判定(Judgement of Appropriate Theories and Methods)、改善行動之建議(Recommendations for Actions for Improvement)所組成，如圖 2.4 所示。根據 Shen(2005)與陳怡汝(民 98)指出三步驟彼此相互作用，透過交互作用將有助於呈現和深入探究真實問題、評估和診斷決策的實用性和效率，且可因時、因地、因事進行調整以符合最佳的狀況。佛教系統思考方法論由佛教思想中的八正道、中道、因-緣-果、時間、地點為基本思想進行發展，因此對於找出真實的問題具有明顯的效果，所以本研究運用 BSM 內所發展之 12 道問項進行深度訪談與探討。

2.3 組織學習

無論個體、組織、企業抑或者社會皆具有處理資訊、詮釋資訊的能力，而有此能力便有可能發生學習。但是，學習大都只發生於個體上，若欲使組織進行學習，則不免得將個體學習與組織學習進行探討與比較(King, 1996)。所以首先本研究將對組織學習作其定義，並對其發展背景與情形加以描述，其次針對其相關理論進行探討。

2.3.1 組織學習的定義與發展

「組織學習」一詞及概念由 Simon(1953)首次於學術期刊上正式提出，其強調組織的再造與革新過程，即是學習的過程。但在 1960 年後，組織學習才正式成為一門理論，其後歷經近五十年的發展，體系大致完備；二十一世紀之後，組織學習更加廣泛的發展，且與心理學、政治學、社會學、人類學、管理科學、經濟學等多方領域相結合，不僅成為當代的一門顯學，更成為組織發展的新思潮(陳慧芬，民 87)。

根據 Argyris and Schon(1978)提到個人學習是組織學習的必要條件。因此組織學習是許多個人學習而相互串連而成，且組織學習必要擁有完整的系統，並能在組織內相互流通(Dishman & Pearson, 2003)。吳明烈等人(民 92)針對組織學習之定義表示，組織學習是組織透過持續調整或改變原有認知結構，以增強因應變化和解決問題能力的學習過程。Fiol and Lyles(1985)指出組織學習是替組織傳達新成員認知組織內部系統、歷史與價值規範的功能。組織學習能根據自身和他人經驗得到訊息，並且進一步調整為組織內可加以實踐的能力(Shaw & Perkins, 1991)。

組織學習是組織透過資訊的處理進而改變其行為模式(Huber, 1991)。所以可知組織學習不僅能增進組織內成員的溝通，亦可透過組織學習傳達組織願景與規範，甚至可以增強組織因應變化與解決問題的能力。Kim(1993)亦認同其說法，組織學習能增進有效行動能力的採用，並且可透過個人學習的累積達成。組織學習是跳脫持續累積個人學習之方式的一種過程(Mark & Louis, 1999)。組織學習與組織氛圍息息相關，是一種透過組織中的學習氛圍獲得可應用的知識，進而增強組織相關的競爭力(羅子涵，民 96)。廖述賢等人(民 97)認為組織學習是組織透過過去的經驗來改善內部學習行動或過程，並有效地融於組織運行之中。

再者，透過組織學習能增加組織內知識的流通與應用，且能增加組織內創新思維的產生。Damanpour(1991)指出組織學習能增強知識的理解與運用能力，且能透過內部轉化產生新知識與新思維。Hurley and Hult(1998) 與 Dishman and Pearson(2003)研究發現，組織學習能幫助組織適應環境，且更形成創新的文化。另有學者研究發現組織學習不僅能增強組織的適應能力與創新能力，更能提升組織績效(Wild et al., 2002)。Heijden(2004)則認為組織學習是一種整合經驗與探索新知的過程，並將此經驗與新知有效地內化於組織中。Chou(2003)認為組織學習是藉由組織或個人取得與創造的知識來重整個人或組織之行動過程。Maria and Morgan(1997)強調組織學習主要在於運用個人或團體遊環境中吸收資料與資訊，進而創造知識的過程。

因此，本研究認為組織學習是透過個人學習、組織系統與組織氛圍而產生的一種動態過程，可幫助組織內部溝通與知識的理解和運用，更能提升組織績效。

2.3.2 組織學習的理論

自組織學習讓人熟知以來，許多學者相繼發展出不少的理論，皆不斷地增加其實行性。Argyris and Schon(1978)針對組織學習歷程提出單環學習(single-loop learning)與雙環學習(double-loop learning)，其中單環學習強調在組織內的既定目標下，檢視整體環境進而發覺組織的問題，並依組織內部之規範與標準加以調整與提升其適應能力，此階段的學習著重方法的調整和改變、組織效能的提升；雙環學習強調重新修正組織內部相關目標與意圖的關係，並找出真實問題與可實行的行動，進而找出最適合的規範與重建觀點。

Swieringa and Wierdsma(1992)則認為組織學習為一團體學習，強調組

織內部成員之間的相處與互動過程，並加強組織成員的能力，所以在單環學習與雙環學習的基礎上加以說明與定義，單環學習著重在解決現存的問題；雙環學習為意識的創新與組織結構的改變；深層學習是整合經驗與檢驗行為以促使組織創造更有利的環境。如圖 2.5 所示。

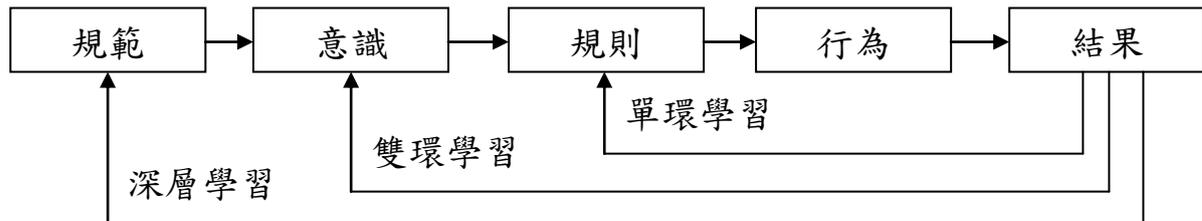


圖 2.5 團隊學習圖

資料來源：Swieringa, J. & Wierdsma, A.(1992), Becoming a learning organization, Addison-Wesley, England.

Dixon(1994)以心理學與組織觀點發展組織學習週期四個步驟，分別為：

- (1) 產生：廣泛產生資訊(widespread generation of information)
- (2) 整合：整合新資訊進入組織背景(integrates the new information into the organization context)
- (3) 解讀：共同詮釋資訊(collectively interprets information)
- (4) 行動：批准組織成員根據資訊的意義採取負責任的行動 (authorizes organizational members to take responsible action based on the interpreted meaning)

這四步驟是一個循環的過程，產生資訊的同時採取行動，行動之後產生更多資訊，進而不斷地循環下去。再與 Kolb(1984)所提出的個人經驗學習週期理論相呼應，經驗學習週期由四個步驟組成，分別為：

- (1)具體經驗(Concrete Experience)
- (2)反射觀察(Reflective Observation)

(3)抽象概念(Abstract Conceptualization)

(4)主動經驗(Active Experimentation)

且 Kolb(1984)認為透過個人經驗的轉換，進而創造知識的過程，即是組織學習。如圖 2.6 所示，內圈為 Kolb(1984)的經驗學習週期圖，外圈為 Dixon(1994)的組織學習週期圖。

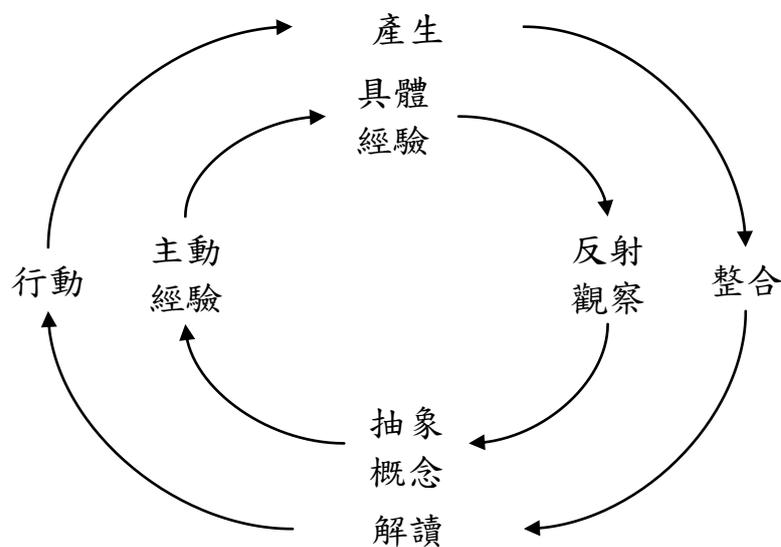


圖 2.6 組織學習週期圖與經驗學習週期圖

資料來源：Dixon, N. M.(1994), the Organizational Learning Cycle: how we can learn collectively, Hampshire, England.

Huber(1991)認為組織學習是一種個人、群體與組織整體間所獲得的資訊與知識透過不斷學習與接受的內化過程。其組織學習的活動程序分為四個過程，分別為：

(1)知識取得(Knowledge Acquisition)

(2)資訊擴散(Information Dissemination)

(3)資訊解讀(Information Interpretation)

(4)組織記憶(Organizational Memory)

根據以上理論與說明得知，組織學習為一學習的過程，是一種透過

知識與資訊的取得與整理，能使組織創造知識並運用於策略之上的過程。且皆以四個步驟所構成，分別為獲取/產生、整合、解讀和行動/記憶，接著不斷地循環下去，以達到自主學習的效果。由於學習型組織為組織學習理論之分支，因此本研究需再對學習型組織進行探討。此外，本研究欲令學校組織達到永續經營的效果，且在面臨複雜與快速的環境時，依然能夠整合內、外部資訊的知識並加以內化為學校之創新潛力，更能產生同業學校間之競爭力，進而使其成為一自主學習的組織結構。

2.4 學習型組織

學習型組織的概念最早是來自於企業界，主因乃是企業界最能感受到經濟競爭的壓力，因此企業界為因應不斷變化的環境與持續擴大的市場，至使企業界的組織發展逐漸朝向持續學習的組織前進。因此學習是應付現今詭局多變、激烈競爭及資訊超載的時代所需之關鍵，致使組織的成長與發展不至於遭到時代的淘汰(魏惠娟，民 87)。首先解釋學習型組織之定義與發展，再將相關理論進行彙整與探討。

2.4.1 學習型組織的定義與發展

學習型組織的概念形成可根據過往組織管理的研究與發展，並結合不同的管理思潮且不斷演化而成，且經由多位學者的發展與跨學門的引入，奠定學習型組織的基礎與定義。首先，1930 年代開始起，多位學者以經驗學習、系統思考、心智模式與創造性張力等理論為起始理論加以發展；1950 年代開始，系統動力學正式成為找出企業組織問題的工具，且啤酒遊戲亦在此時發展而成；再者，1970 年代後，由於多方理論(行動科學與組織學習)的帶動下，學習型組織的理論架構漸趨完善，並逐漸將理論應用於企業組織中(Dewey, 1963; Senge, 1990; 楊國德，民 88)。

自 1990 年代之後，不少學者參與學習型組織相關的國際研討會，相關的研究中心及相關文獻逐漸增加，更加激起學習型組織的風潮。有學者認為學習型組織即是自身能隨環境變化而進行轉變，且能使其中所有成員的學習隨之進步的組織(Pedler, Burgoyne & Boydell, 1994)。吳清山(民 86)由社會的觀點出發，認為學習型組織為一能不斷學習的組織，且透過系統思考建構各種解決問題的方案，以加強成員的能力及轉化組織的行為，進一步增進組織變革和創新的能力。黃任閔與徐欽賢(民 94)將其定義為一套思考創新的架構，藉由團隊學習、自我省思及個人學習促進組織整體的成長與發展。學習型組織是一種強調能夠持續學習、不斷超越自我、創造未來、富有彈性、權力分化、型態扁平的組織，其學習的關鍵點與起點主要在於成員個人、工作團隊、組織整體及其他組織交互作用的社群(孫本初，民 84；楊國德，民 87)。

Galer and Kees(1992)認為學習型組織是一個能促進內部成員學習並運用其成果的組織，也能藉由時間的累積增進自我知識，進而對組織自我與所屬環境作理解，組織是一個不斷學習的有機體。Swieringa and Wierdsma(1992)從策略管理與競爭力的觀點，強調學習型組織不只變得有競爭力，更能夠持續維持競爭力。Wick and Leon(1995)指出學習型組織藉著知識的創造和能力的培養，達到持續改善的目的。Marquardt(1996)由系統觀點出發，認為學習型組織是有效地集體學習的組織，且能不間斷地使組織轉變為適應所在環境，進而強調系統化與知識傳遞的重要性。

Maria and Morgan(1997)認為組織學習為學習型組織的理論基礎。O'Neil(1995)表示經驗、結構、文化與資訊能幫助企業建構學習型組織做檢驗，其中經驗為知識的創造與累積；結構為內部的結構是開放的；文化為改變行為與認知；資訊為透過有意識地創造與利用。Luhans, Rubach

and Marsnik(1995)提出學習型組織必須具有存在差異、質疑與挑戰組織現狀、系統思考觀點的存在、鼓勵和促進學習的文化等特徵，若組織擁有此三種特徵將有助組織的學習增長。管長青(民 90)認為學習型組織具有鼓勵持續學習、建立組織的學習文化、發展知識創造、獲得與分享之系統化、鼓勵彈性試驗、提升員工價值、運用系統思考、內部回饋機制等特性。Senge(1990)認為組織中的個人能持續的擴展與創造自我能力的上限，並培養出全新且前瞻遠見的思考方式，更可全力實現共同的遠景，透過不斷一同學習如何共同學習。

根據以上學者所述，本研究將學習型組織定義為有意識地鼓勵內部成員持續學習知識與運用知識，及培養創新知識與擴展資訊的能力，並對變化具有即時性的反應和內部回饋的機制，且要以系統思考為基礎所建構的組織，即為學習型組織。因此本研究將以此定義與標準來為個案學校建構學習型組織，用以應對現今變化迅速與快速學習知識的社會，進而達到能力的培養與永續經營。

2.4.2 學習型組織的理論

學習型組織理論自 1930 年代開始受到多元理論背景的薰陶，亦有不少學者提出相關的理論，不僅奠定學習型組織實踐方面的基礎，也使學習型組織更加地有跡可循。Pelder et al. (1991)根據「魚骨圖」加以改善，提出學習型公司模型，用以衡量公司外部狀況及學習機會，並將其內化與一致化後，適時地作策略應用與發展內部措施，以形成一自主性結構，進而逐漸向學習型組織邁進。此模式共有五個構面，分別為策略(Strategy)、學習機會(Learning Opportunities)、外部狀況(Looking Out)、內部狀況(Looking In)及自主結構(Enabling Structures)，其模型自下而上進行個體與相關利害關係者的評估、學習與激發潛能，在成為學習型公司後，仍會

再度回饋到最底層，致使公司能夠持續進入自我修正循環當中，如同冷杉般的成長與噴泉般的活性。

其中策略(Strategy)須具有運用學習的方法作決策(Learning Approach to Strategy)和參與決策(Participative)之特徵；學習機會(Learning Opportunities)則具有學習氣氛(Learning Climate)和全員自我發展的機會(Self-development Opportunities for All)之特性；外部狀況(Looking Out)具有掃描界線(Boundary Scanners)和企業間的學習(Inter-company Learning)之特徵；內部狀況(Looking In)須具有訊息流通(Informating)、發展會計與控制(Formative Accounting and Control)、內部交流(Internal Exchange)和彈性報酬(Reward Flexibility)之特徵。如圖 2.7 所示。

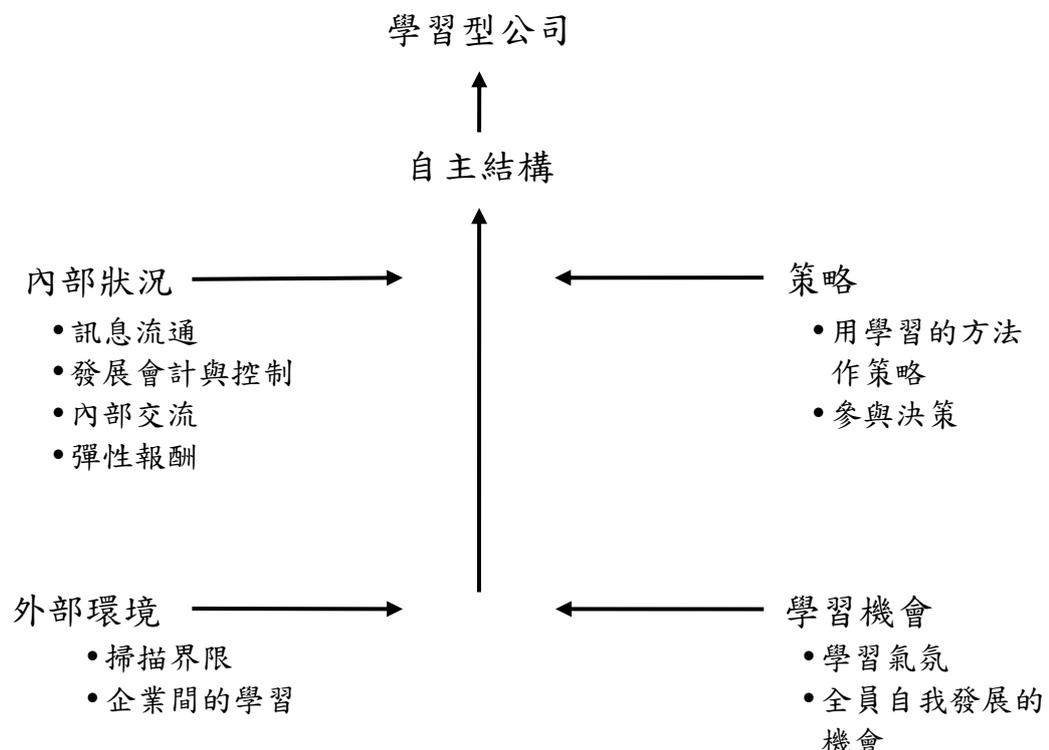


圖 2.7 學習型公司模型圖

資料來源：Pelder, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991), The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill, London.

Haechel and Nolan(1993)認為組織在面對快速變遷的環境需要建立一套完整的學習循環，其在「感知」外部環境的資訊後，會對此資訊加以「解釋」與定義，進而依過往經驗與內部程序做出「決策」與「行動」，最後再根據其成果重新檢視，且持續地循環下去。然而，此循環過程卻缺少各環節間的訊息互動與檢視，以致容易產生錯誤決策與規劃，進而難以達到組織的學習。因此，Tan(1995)進一步加以發展使組織學習循環更加的完備。

Senge(1990)與 Senge et al. (2009)以系統動力學為工具建構學習型組織，並將建構學習型組織的五項技術加以解釋與整合，分別為自我超越(Personal Mastery)、共同願景(Shared Vision)、心智模式(Mental Models)、團隊學習(Team Learning)、系統思考(Systems Thinking)，以下針對五項修練加以說明：

- (1)自我超越：為學習型組織的基礎，可不斷釐清與塑造個人願景，且能客觀的觀察現實情況，如同不斷反照個人對周遭影響的一面鏡子。
- (2)心智模式：著重反思與探詢，主要是幫助組織內成員注意到個人和他人的態度與看法。
- (3)共同願景：培養成員對團隊的長期承諾，亦是建立一個組織成員能夠共同努力的目標與願景。
- (4)團隊學習：發展團體力量，透過互相交流使組織比個人更能發揮力量的技術，即是一種組織內成員互動的訓練。
- (5)系統思考：是學習型組織中最重要的核心能力，可讓使用者深入了解因果與變革的過程，有效地因應各種複雜性的問題。

強調整體性的重要及對因果循環的了解，表示組織在經過此五項修練的訓練將逐步朝學習型組織邁進，然而在考慮現今組織受到複雜環境的影響已將組織改革得十分脆弱，因此需以逐步邁進的方式前進，才不致造成組織無法負荷的情況。

Marquardt(1996)統整眾多理論與學說而提出系統性學習型組織模型，此模型由五個子系統所組成，分別為學習、組織、人員、知識及技術，由於子系統間屬於互相影響與變動的動態情形，所以能檢視組織內之整體性與彼此關係的變化，如圖 2.8 所示。

學習子系統為學習型組織之核心系統，強調學習的層級不同、學習的類型不同會延伸出多種的學習方式與機制，且核心的組織學習技能則能使組織有效建立起內部的整體學習系統。組織子系統強調組織產生學習時所影響的範圍。人員子系統為組織相關的關係者，說明學習型組織除建立內部的學習機制外，也須和組織關係者建立相互學習和激發潛能的機制。知識子系統為學習型組織對知識的管理，強調知識與像活水般不斷地在組織間流動，已達到新知識的獲取、知識的創新、知識的移轉與運用。技術子系統強調學習型組織為了達到知識在組織間的流動，會運用許多相關的配備與技術來加強各子系統間的聯繫與互動。

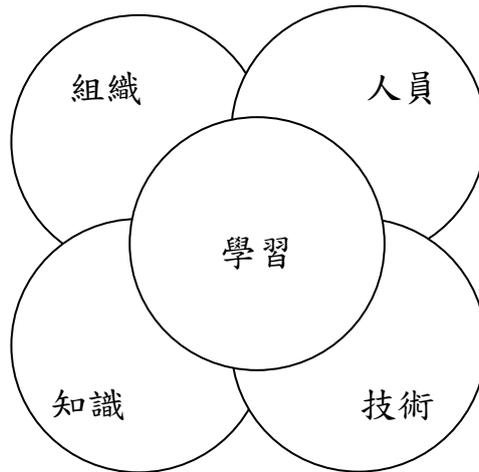


圖 2.8 系統性學習型組織模型

資料來源：Marquardt, M. J. (1996), Building the Learning Organization: A systems approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw-Hill, N.Y.

根據上述推論，建構學習型組織不需針對內部各個環節加以調整，亦需與相關關係者建立相互學習與互動的機制，但若沒有針對組織整體進行規劃，將無法達到學習型組織的效果。由於 Marquardt(1996)之系統性學習型組織模型，對建構學習型組織有各方面的定義與規範，然而卻沒有相關的具體架構。而 Senge(1990) 以系統動力學作為系統思考之工具以達到整體觀，雖也無具體的建構模式，卻對建構學習型組織之方向加以說明，且亦有實例作為參考之依據。因此，本研究以 Senge(1990)的理論為研究和建構基礎，並輔以 Marquardt(1996)與 Pelder et al.(1991)之規範與標準，作為診斷個案學校的真實問題之依據，並進而為個案學校建構學習型組織之架構，已達到永續經營之目的。

第三章 研究方法

因本研究之目的主要在於探討現今幼教真實性與潛在性的問題，因此採用 BSM 的方法步驟將有助於組織找出問題之歸因。本研究首先對 BSM 之研究操作進行說明，其次為研究樣本之解說，最後為研究方法的運用說明。

3.1 BSM 之研究操作

本研究以 BSM 的模型 1 的組成結構 1 內之「界定批判範圍」(Boundary Critique)為主體進行研究，主要分為四個階段。如圖 3.1 所示。首先，「資料蒐集與探討」階段就是圖 3.1 之蒐集相關文獻和資料、文獻探討，主要在於蒐集和探討本研究相關的資料，並以此作為修改訪談問項的基礎。另外，再針對國內、外相關之文獻進行探討與蒐集資料，也透過組織和幼教相關的資料與文獻的蒐集與探討，讓訪談時可以更了解深入其問題之核心，並對 BSM 所發展之 12 道問項進行修改，以符合本研究的需要。

其次，為「界定批判的範圍」階段，主要是運用 BSM(Midgley & Shen, 2007b; Shen, 2005)中「界定批判的範圍」之 12 道問項進行訪談，並透過訪談資料找出問題與整理問題，以發掘其組織內部具有何種障礙、問題或狀況，並且進行組織之診斷，即是圖 3.1 所示之步驟 1 至 3。將訪談資料謄錄為逐字稿文本後，再運用「界定批判的範圍」之 12 道問項加以整理，以達到找出真實問題的效果。另外，透過問題的整理能將問題加以歸類與釐清，用以分辨出主要問題與其它問題作為制定解決方法的基礎。

再者，於「方法的選擇與設計」階段中，先針對分辨出的問題再進

一步作思考和探討，主要在於試圖找出主要問題和其它問題以外之問題或想法，即是圖 3.1 所示之步驟 4 至 6。另外，針對主要問題和其它問題進行歸納，用意在於釐清問題發生之觀點，有助於解決方法的制定。再透過 BSM(Midgley & Shen, 2007b; Shen, 2005)中「理論與方法的判定」之 12 道問項對釐清之問題觀點制定解決方法，並「運用理論與方法的判定」之 12 道問項檢視解決方法，更逐步修正解決方法，以制定新的解決方法。

最後「評估影響」階段，主要利用 BSM(Midgley & Shen, 2007b; Shen, 2005)中「改善行動的建議」之 12 道問項進行解決方案的測量、評估與檢驗，以便於制定更加完善的解決方案與改善措施，即是圖 3.1 所示之步驟 7 至 9。先運用「改善行動的建議」之 12 道問項進行解決方法的診斷，並採逐題項診斷的方式進行檢驗與測量，並針對不好或不符合實際的方法予以刪除或修正，用意在於調整解決方法以符合實際狀況，最後則為提出能解決眾多問題的方法。

然而，第二至第四階段互為一循環的過程，其原因在於透過循環過程的體現才找出其深層的問題。另外為了能制定符合其個案學校的解決方案，加入循環過程更有助於本研究的自我修正與檢驗。

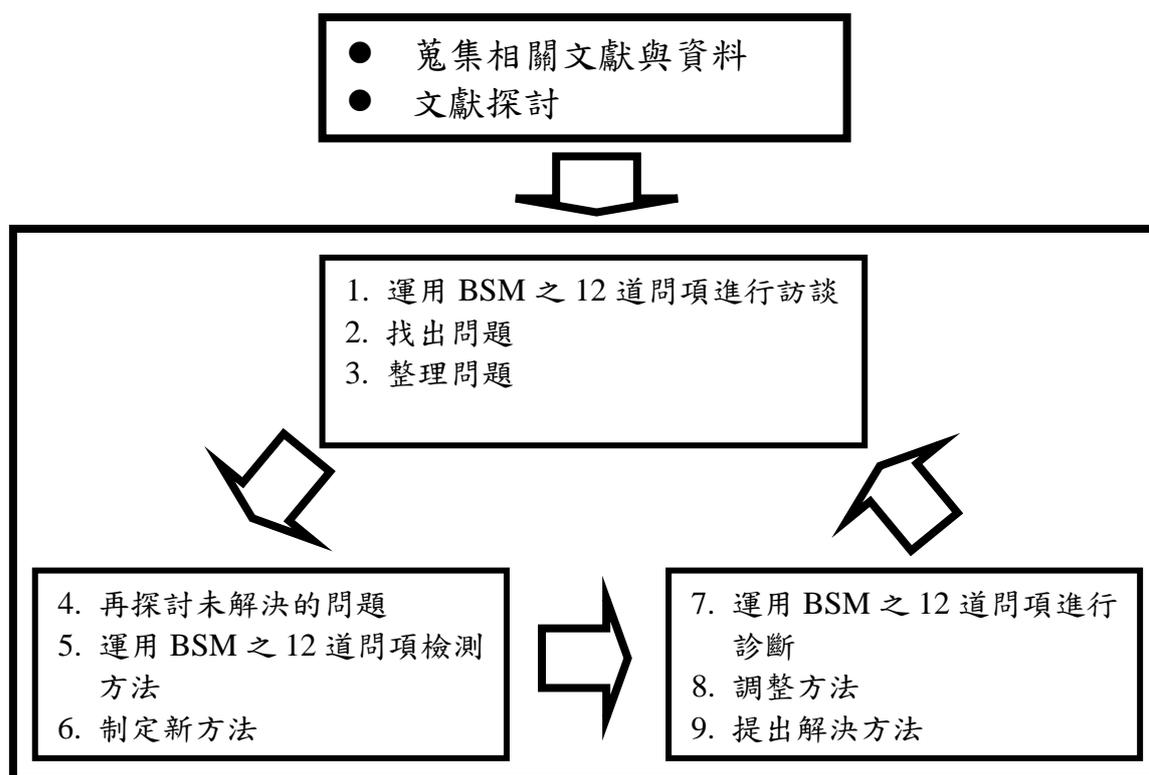


圖 3.1 BSM 研究操作示意圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究個案

本研究所採用個案為中部某幼兒美語學校中之教職人員，其中包括園長、行政人員與教師…等，共 10 名人員。因其職位所面對的情境，其人員的觀察廣度與深度不同，因此所訪談的時間長度亦不盡相同，故訪談時間約由 2 至 5 個小時不等。且由於受訪者需要照顧班級與整理事務，因此訪談天數大約各別為 1 至 2 天。如表 3.1 所示。訪談內容以 BSM 所發展之 12 道問項依訪談對象、文化與情境所需而加以修改成為適合本研究之問項。並且徵求訪談期間於訪談開始時可以進行全程的錄音。再者，本研究將 10 位受訪者以數字進行編號，並加上受訪者的職稱，主要在於可看出不同位置、職稱的人員會有不同的思維模式，或有相同的思維模式。另外，本研究的個案為當地具有相當歷史的幼兒園，其內之學童大

多以附近家庭的孩童為主，家庭方面以農牧業和鄰近工業區上班為主，且其中學童為單親、外籍配偶、隔代教養之家庭亦有不少的情形。

表 3.1 受訪者基本資料

受訪者代碼	職稱	訪談日期與時間
編號 1	園長	2009 年 6 月 09 日，訪談 1 天，共 5.47 個小時
編號 2	副園長	2009 年 7 月 10 日，訪談 1 天，共 2.37 個小時
編號 3	行政主任	2009 年 6 月 11 日，訪談 1 天，共 3.80 個小時
編號 4	大班教師	2009 年 6 月 12 日，訪談 1 天，共 3.25 個小時
編號 5	美語教師	2009 年 6 月 15 日，訪談 2 天，共 2.12 個小時
編號 6	中班教師	2009 年 6 月 16 日，訪談 1 天，共 2.02 個小時
編號 7	中美班教師	2009 年 7 月 03 日，訪談 1 天，共 1.27 個小時
編號 8	小班教師	2009 年 6 月 25 日，訪談 1 天，共 1.55 個小時
編號 9	幼幼班教師	2009 年 7 月 07 日，訪談 1 天，共 2.33 個小時
編號 10	幼幼班教師	2009 年 7 月 16 日，訪談 1 天，共 1.26 個小時

資料來源：本研究整理

3.3 研究方法

本研究所使用的質性研究方法中運用較常見之深度訪談法，為一種與受訪者藉由語言的溝通獲得其在組織內之想法、經驗、事情與行為，且其適用於需透過受訪者的角度來了解情形，及透過談話來提供更寬廣的情境、人物或視野(Taylor & Bogdan, 1984; Minichiello et al., 1995; 林金定等人，民 94)。本研究將其深度訪談的資料採逐字逐句謄錄成逐字稿文本。在不造成訪談原意偏失的情形之下，將資料中脫離題意、贅語及贅詞、口頭禪等字句予以刪除，並使用 BSM 中「理論與方法的判定」之 12 道問項進行資料整理，將高度相關性的議題、符合題意的字句、重要的話語等加以彙整與歸納，更進一步重複檢驗已歸結出真實問題，藉以得到清晰的脈絡。

第四章 訪談結果與分析

本研究運用 BSM 之 12 道問項與深度訪談法取得訪談資料，並逐字逐句繕錄成逐字稿文本，將高度相關性的議題、符合題意的字句、重要的話語等加以彙整與歸納，更進一步重複檢驗以歸結出真實問題，藉以得到清晰的脈絡。第一節為逐字稿整理，旨透過逐字稿的整理從龐大的逐字稿文本中對相關之問題加以釐清與彙整。第二節為研究結果分析，透過歸納之真實問題進行策略之探討，並提出解決策略與結果，第三節為建構學習型幼兒美語學校，經由建構學習型組織達到永續經營之目的。第四節為總結，根據前三節作一整體性的總結。

4.1 逐字稿整理

本研究根據 BSM 之「界定批判範圍」的 12 道問項對問題加以整理，並透過問題之整理界定問題之範圍，再者透過界定問題的範圍有助於真實問題的呈現，並有助於研究結果之分析，因此主要分為兩部分，其一為十二道問題之整理，主要依 BSM 之界定批判範圍的問項由逐字稿文本整理問題，其二為小結，主要經由問題的整理歸納真實問題。

4.1.1 十二道問題之整理

題 1：(A)現在是什麼樣的動機促使你和他人闡述界定這些在手上的或即將到來的問題或議題？

(B)想想看，你認為什麼才應該是妳/他人的正確動機？

根據題 1 之問題 A，受訪者針對教學與活動的動機提出看法，在教學上受訪者皆以學員的學習為主要導向，另外受訪者大多以學員的表現

為主要出發點來辦活動，其附加價值為學校的永續經營與知名度，以達到順利招生。在訪談資料中，受訪者編號 1 表示個案學校發生的問題屬於突發狀況居多，由此可知，他們長期處於同一環境下對事物的敏銳度較為不足，因突發狀況或許是長期的小問題所致，也可能是事前的預想、評估不夠周嚴所致，也表示最根本的目的是為孩子好，讓孩子在學校中得到好的照顧及學習。且受訪者編號 3、編號 7 與編號 9 在活動方面有類似的情形，故提到個案學校的活動都是由學校預先規劃好，自己只是根據主題或方向作準備與延伸。再者，受訪者編號 7 與編號 9 表示受到職責的影響會配合活動的進行與準備，也會處理孩童與活動所遇到的問題，且期望能幫助到學校的招生。然而，受訪者編號 2、編號 7 與編號 9 提到學校活動的表演皆以學員學習的成果為主，其次受訪者編號 2、編號 4 與編號 5 表示活動另外也能幫助家長情緒與壓力的紓解，且亦能幫助學員的學習與體會活動的意義。但是受訪者編號 5 與編號 9 則提到只要能讓孩童開心、快樂及家長滿意，活動便是成功。另外，受訪者編號 10 針對活動的動機表示辦活動的過程是眾人共同參與且活動成功的話就會產生成就感。

雖然受訪者幾乎沒有不正確的動機摻雜其中，但是問題的整理過程中，受訪者對人員調配與教育的問題提出困擾與意見。受訪者編號 1 提到學校在人員有異動時易產生混亂與壓力。另外在活動前置作業的執行過程中，受訪者編號 3 提到有人員配合度、態度與主動性不足的情形，造成無法順利執行與過程的不愉快。其次，受訪者編號 2 提到人員離職後的補充與調配易造成困擾。在人員教育方面，受訪者編號 2 提到讓老師明白服務跟奉獻的觀念有助於活動的推動。

然則訪談資料顯示個案學校在整體性規劃產生困難與問題，受訪者

根據此問題提出其意見。首先受訪者編號 3 提到領導者與主管的觀念不一致時會造成行政的困擾，且討論與執行的過程不是非常愉快，策略執行後家長抱怨皆由主管承受。其次受訪者編號 3 表示受物價及油價上漲的影響，個案學校產生虧損的情況，且兩、三年前曾經將學費調漲過一次，致使少數家長將學員轉往他校，主管因此出現抱怨的情形。再來，受訪者編號 7 表示活動的執行過程常出現混亂的情形，卻無法有效改善，也提到活動的時間容易感覺過於緊湊，以致人員出現不堪負荷的狀況。但受訪者編號 9 提到辦活動前會預先設想或討論可能發生的狀況，藉以預作排除或改善。另有受訪者編號 10 支持其說法，表示利用開會來解決提出的活動問題大部份都是可以被解決，且其他老師、主管或領導者會給予解決的方法與處理的方式，通常處理完後會多加留意。在教學上，受訪者編號 5 表示會用英文笑話來了解孩童是否聽懂上課的內容，且提到會依照每班學員的英文程度不同，而用不同的教學方式或教授不同程度的內容。受訪者編號 9 則運用其它的方式作班級的管理，提到會用小活動或動作來吸引學員注意，讓學員有秩序地上課或做事。

在問題整理的過程中，受訪者們在溝通方面也提出其問題與意見。首先，受訪者編號 1 提到來自家長的抱怨多是老師未經常與家長聯絡所產生。其次，受訪者編號 4 提到用學員的實際情況與家長溝通才不致讓家長產生反感。在與家長溝通方面，受訪者編號 6 則持不同的看法，提到老師最常遇到的問題是家長處理孩子問題的態度不夠積極與變通。受訪者編號 9 則認為多與家長互動與溝通，有助於消弭誤會產生的機率。在活動方面，受訪者編號 2 指出活動推行的主要溝通者是老師，因需要老師去說明活動的意義、內容與過程給家長及學員知道，然而活動的時間大多佔到老師晚上或假日的時間，以致無法有效掌握活動的推行。受

訪者編號 7 對此提出其它的看法，認為先了解家長想知道的事情，再推出活動較能提升家長對活動的滿意度，其中暗指個案學校在活動上的規劃不夠與家長契合。受訪者編號 6 對座談會的意義提出說明，表示辦座談會是家長、老師和學校進行溝通和商量的機制，避免家長對學校產生誤會。在內部溝通方面，受訪者編號 2 提到受老師個性的影響溝通未必能有成效，因此只能針對當時狀況給予經驗上的分享或建議。受訪者編號 3 在其它方面提到領導者對學校有決策或策略時會以開會或由主管代為傳達的方式告知內部人員，然而內部人員無法接受時會直接對主管作抱怨，但主管不會向領導者報告實際狀況。

針對題 1 之問題 B，受訪者對真正該有的動機提出各自的看法與意見，多數受訪者皆以學員為基礎發展教學與活動，因此以下提出持有不同見解的受訪者。在家長方面，受訪者編號 6 提到老師與家長要相互體諒，才不會造成觀念上的衝突。受訪者編號 7 與受訪者編號 9 提到教育都是以學員為出發點，且其他人也都以學員為出發點。

根據以上所述發現，動機方面皆是以孩子為主，其次則為學校經營，像辦好活動可提升學校之知名度。雖然動機無不正確的觀點，卻發現以下問題：1. 在人員異動時易造成人員調配的混亂，2. 主管無法針對老師實際的問題進行處理，3. 老師與家長存在觀念不同的隔閡，4. 活動時間點較緊湊，5. 員工在活動方面皆依學校規定的方向執行。

題 2：(A)你或者他人是否被貪念、嗔念或無明，影響了你或他人在闡述問題或議題上面？

(B)如果有，若這些貪念、嗔念與無明被排除掉後，什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？

根據題 2 之問題 A，受訪者針對其不適當的想法提出意見與想法，

其中一部分受訪者以學校經營作考量，一部分受訪者則是受到不良情緒的影響，另一部份受訪者抱持著為家長或學員好的想法，以下對其加以說明。在學校經營方面，受訪者編號 1 表示透過解決問題能建立學校好的認同、口碑跟名氣，進而有正常的學生來源及順暢的資金來源讓學校運作更順暢。受訪者編號 10 提出相同的看法，提到無論活動或問題主要以學校的角度去執行或改善，且活動後會討論應注意的細節或問題。受訪者編號 2 從另一層面提出其見解，表示活動的目的主要為涵養教學理念，其次為得到老師和家長的認同。在不良情緒的影響方面，受訪者編號 1 提到希望家長能更認同學校，孩子能更喜歡和更快樂地上課，人員可以更輕鬆面對工作環境，不會受到工作異動而影響情緒且有辦法做修正，且提到只會對員工再作溝通或要求改善。然則，受訪者編號 10 針對不良情緒的原因提出說明，表示若學員不乖一定會憤怒。受訪者編號 6 針對不良情緒的產生提出說明，提到問題處理得不好會造成心情不好或詢問同事意見。受訪者編號 7 認同其見解並提出意見，提到在問題當下有自己的情緒存在。受訪者編號 6 也提出類似之見解，表示孩子的表現沒有達預期會生氣。再者，受訪者編號 6 依活動執行與前置作業的過程陳述當時狀況，提到主管有時會指配老師作活動計劃，但是最後主管仍會對其結果加入自己的意見並修改許多部份，讓老師覺得主管出爾反爾且有無奈的情緒積在心裡。受訪者編號 4 針對調整學員問題時之狀況提出意見，表示家長沒有配合方法或執行方法而導致問題持續存在時，老師會對家長產生生氣的情緒。受訪者編號 2 對個人的個性提出說明，表示受到他人的中傷或欺騙會有憤怒和無法寬恕的想法存在。在抱持為家長或學員好的想法方面，受訪者編號 4 針對學員的問題表示只有專心改善家長期望或要求調整的問題之想法。針對其意見，受訪者編號 7 持認

同的態度，表示會以為為了學員好的立場去想問題。受訪者編號 5 針對教學提出見解，提到用生氣的表情讓孩子知道不可做這些事，且表示當老師就得將教學全部做好，若不好要自己改變做法。

另外在溝通與傳達上，有受訪者對個案學校的溝通與傳達提出意見與狀況，主要分為內部傳達和溝通與外部溝通等二方面，內部傳達和溝通的問題主要為落實性不足、相互學習的管道狹隘與人員再教育機制不足，外部溝通的問題則為與家長溝通的落實性不足、對外溝通與訊息來源過於缺乏。在內部傳達和溝通方面，受訪者編號 1 提到員工在開會討論與表達的落實度會影響問題和困難的解決度。受訪者編號 2 針對人員的教育與溝通提出看法，提到若沒有突發狀況很難教導老師或人員處理方式，且提到需要學習處理事情的程序。在對方持續聽不懂所述方向或方法之情況時，受訪者編號 9 表示用做的讓對方了解事情的處理方式。受訪者編號 1 在處理人員重複出現的問題之情形提出說明，表示相同問題又發生時會以開玩笑的方式作提醒。受訪者編號 10 提到在遇到問題或困難時，領導者、主管與同事會給予抒解、支援和解答。受訪者編號 3 針對新生家長來訪時造成不愉快的過程之狀況提出說明，提到在新生家長來訪時，員工會用貶低主管的方式來介紹自己，如此可發現員工可能是個案學校至今仍無發覺的缺失點。在外部溝通方面，受訪者編號 8 與家長溝通的狀況提出說明，表示無法跟家長溝通或跟家長有隔閡。受訪者編號 6 以其他方面提出與家長溝通的見解，表示有時因好面子而沒有詢問其他人解決的方法，但會盡力做得圓滿。再來，受訪者編號 4 以家長對待孩子的態度與方式提出意見，亦提到家長對待孩子的態度與方式會影響到孩子在學校的團體生活、習慣和人際關係的互動。受訪者編號 2 對個人最大的缺失提出看法，提到自己最大的缺失為跟家長的溝通，且

表示若知道造成的原因將虛心接受跟改進。

其次，受訪者對個案學校的行政程序與領導者狀況提出看法與想法，其中之問題為領導者對內部及外部資訊過於封閉、領導者對變化敏感度不足、上下傳達和溝通不暢通與內部人員積極度不足。在領導者狀況方面，受訪者編號 3 針對領導者下達策略時的狀況提出想法，表示領導者不知策略會造成反彈，但是會根據自身經驗去詢問領導者是否可做另外的變化，或是與主管商量做到什麼程度，由此可發現個案學校之領導者有資訊封閉與敏感度不足的現象，且上下傳達和溝通不暢通的狀況。其次，受訪者編號 3 對員工不積極參與前置作業的情形提出建議，且也可與上述相互印證，表示領導者與員工開會不要只針對做事的態度，還要直接下達命令。在外界誤會主管的情況受訪者編號 1 提出意見，提到已習慣外界對主管有誤會。另外，在領導者職責方面受訪者編號 1 提出說明，表示棘手的問題才會由領導者處理。受訪者編號 3 在領導者與主管意見相左且沒有達到平衡時提出其困擾，表示在領導者與主管的想法不同時，會造成作業的困擾。

然而，在問題整理的過程中除上述問題與狀況外，仍有其它方面的問題由受訪者所提出，主要分為教育學員與面對問題的態度等二方面。在教育學員方面，受訪者編號 4 針對上課的困擾提出說明與意見，提到學員的專注力比較難掌握，會以活動與提醒的方式讓孩子回到課程上，若孩子在多次提醒後仍不見成效，則會以懲罰的方式來提醒孩子。另外，在家長教育學員時，受訪者編號 4 提到家長需要以身作則才有辦法教孩子和幫助孩子改善。受訪者編號 8 在學員融入團體上提出看法，表示若要讓孩子較快融入團體，其家長也要配合老師提出的建議。受訪者編號 4 更針對學員的學習效果提出見解，表示若學員回家有家長協助複習，則

學習效果會較好。針對面對問題時的態度，受訪者編號 4 表示要有堅持解決問題的原則性，或者用漸進式的方法去解決問題。最後，受訪者編號 4 針對事情的規劃表達見解，提到事情一定會先用自己的方向去規劃。

依題 2 之問題 B，受訪者在排除不適當的想法後，提出真正的觀點。在活動方面，受訪者編號 3 認為最重要的是讓活動完美地進行、讓人對學校產生好評及教育員工能積極配合。受訪者編號 7 從個人角度方面提出看法，表示把每件事情做到最好是真正的想法。針對此觀點受訪者編號 3 亦提出相同的看法，提到把交代的事情盡心盡力地完成。受訪者編號 2 針對該有的做法提出觀點，指出任何事物經由學習能夠取長補短而有助於收穫與成效。受訪者編號 8 持上述受訪者相反的意見，認為要保持快樂、開心的好心情去帶活動與盡力去完成事情才是真正的想法。

綜合以上所述，想法方面主要有三個部份，其一是以學校立場做考量的決策；其二是不良情緒(像無奈、憤怒、煩躁等情緒)所造成的影響；其三則為了家長好或孩子的成長為出發點。其中主管大多以學校為立基點，再在活動加上讓家長、老師與學生成長的附加價值。不良情緒多是家長沒有配合調整孩子問題及討論結果被主管改掉太多所致。因此在想法上發現以下之問題：習慣突發狀況的發生；習慣外界對主管的誤會；領導者決策時並不知外界的意見與情況；領導者與主管的意見沒有取得平衡；領導者沒有對員工的管理機制；只跟老師開會，較少與員工開會，以致不知員工平時的狀況；與家長的溝通管道狹隘；經驗傳承難以施展；情緒的管理和紓解；難以糾正家長對待孩子的態度和方式；主管、老師和員工之間的想法和溝通不夠暢通；遇到問題只有「詢問」一種請教的途徑。

題 3：(A)是否有發覺到妄語、誹謗或其他「不適當」的語言用詞，摻雜在你或他人在闡述或界定問題與議題的過程中？

(B)如果有，當這些妄語、誹謗、或不適當的言詞被排除掉後，什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？

根據題 3 之問題 A，受訪者針對不適當的語言用詞提出意見與見解，有利於學校或行政作業的情形下便能接受使用不適當的語言用詞，另外不適當的語言用詞在特殊狀況出現時會不經意地表現出來，最後則是不小心在語言用詞上傷害到對方。受訪者編號 1 認為逢迎諂媚是必須的，亦提到個案學校內處理家長抱怨或問題是由領導者出面處理。受訪者編號 3 認同其必須性並提出看法，提到在招生時對新生家長會有逢迎諂媚的情況發生，也針對說謊一詞提出其見解，表示只要有利於行政作業的方便或有利於學校的經營便會說謊。此外在特殊狀況出現時不經意地表現不適當的語言用詞方面，受訪者編號 3 與編號 7 提到若事情繁多、緊湊或忙碌時，會產生煩躁的情緒和語氣或不小心說話太直接而傷到人，後來用寫紙條的方式進行傳達以避免語氣上的不和諧。在家長方面受訪者編號 6 提出其看法，表示當事情已處理很多次且家長不接納意見時，語氣上會有不耐煩的情況。受訪者編號 6 與編號 7 針對活動產生的言詞問題提出說明，提到在帶班上遇到學校的資源不太夠或人員調配吃緊時就會產生問題，然而仍需要每班老師互相配合。關於不適當的語言用詞受訪者編號 7 提出得以避免的因素，表示經驗很重要，會因經驗不足而想得不夠透徹，因此得罪到人或說不該說的話。受訪者編號 10 針對語言用詞與態度提出看法，提到對談當下的言詞並不知道對方不喜歡，但是事後當面說清楚後，對方就不會介意。受訪者編號 4 針對調整學員問題方面提出意見，提到家長沒有配合調整學員問題的話，在與家長溝通時

有不婉轉或不柔和的語氣出現。然而有人持相反的看法提出說明，受訪者編號 5 提到做錯或說錯就一定要自己講出來，且認為個案學校就像大家庭一樣。受訪者編號 9 表示人員彼此互相信任，所以有延遲或做不好的話不必找理由搪塞。受訪者編號 2 針對個案學校的語言用詞提出見解，認為無察覺有不適當的語言用詞摻雜其中。

在整理問題的過程中針對個案學校的溝通方面受訪者提出其看法與意見。受訪者編號 1 提到家長對老師產生誤會多是老師跟家長溝通不足所致，在學校經營上亦提到在學校的管理上會盡量地彈性化管理，但影響學校經營則無法討論與轉圜餘地。受訪者編號 3 針對與同事間之不愉快提出看法，提到不愉快雖不愉快，但不會將不雅的語言、負面的情緒或負面的思想表現出來。受訪者編號 4 針對同事間的相處提出看法，表示會尊重較資深的老師且遇到問題時前去討教，且提到不會主動給予討論和建議。另外，受訪者編號 4 針對重複發生的事情提出意見，表示同樣事情一直發生時，會在開會時把問題提出來討論。

在訪談期間，受訪者們提到人員教育與管理上的問題並提出意見。受訪者編號 1 針對員工出現抱怨時提出其解決方法與意見，提到會盡最大的誠意做溝通，且對老師在協助、幫助、薪資跟福利上做最大的努力。受訪者編號 2 則針對人員教育部份提出看法與意見，認為老師可以透過訓練而培養，更認為機構中人員的承擔性是非常重要的。受訪者編號 3 對於員工不夠積極提出看法與意見，提到員工有看人說話的情況，認為其想法只是不想做事。受訪者編號 4 認同其說法而提出意見，提到個案學校人員積極度不足。受訪者編號 2 對衝突一詞提出看法與見解，表示人與人之間的衝突是堅持己見所造成，然則有自省能力的人之學習空間會更寬廣。在活動方面，受訪者編號 7 提到都是做好主管交代的事。然而，

受訪者編號 8 針對內部人員之動向提出看法與意見，提到學校派系分得很明顯，且可能與私心或不滿的情緒累積過久所致。受訪者編號 1 針對人員管理方面提出意見，提到員工做錯事時，大多是找來詢問情況，亦提到若不見轉變則用提醒的方式或酌扣薪資的方式去糾正，更提到多喜歡用文字敘述的方式做管理。受訪者編號 4 對處理事物的狀況提出看法與意見，認為處理事物的時候，處理者的個性和脾氣會影響整個事情的處理狀況。在活動方面，編號 6 認為不會有其它的想法，跟同事的相處上會盡量幫助。

依題 3 之問題 B，受訪者在不適當的語言用詞排除後，針對問題或議題提出真正觀點。受訪者編號 1 在真正應有的語言用詞方面提出其看法，認為柔軟性要夠，同理心的部分要強化，亦認為多尊重對方與盡量以溫和的語氣去處理、去表達事情。受訪者編號 4 也認同其看法，表示真正的語言用詞為就事論事與同理心。受訪者編號 6 亦同意此說法表示尊重才是真正的說話態度。受訪者編號 9 除認同其說法，更提出其它看法，提到互相溝通和互相尊重是真正該有的語言態度，另外提到溝通時用婉轉的口吻和給予意見的方式幫助對方。受訪者編號 10 從另一方面提出看法，認為隨時思而後語才是真正的語言用詞。受訪者編號 3 亦從其它角度說明真正的語言用詞，提到若沒有考慮到語言用詞，態度需要更謙卑。受訪者編號 1 另對面對和處理問題的做法提出見解，提到面對和處理問題時須先探討其背後的原因。受訪者編號 4 雖未提出真正的語言用詞，卻提到將排除個人的脾氣後，有助於事情的處理。受訪者編號 7 進一步提出其看法，表示把不適當的語言用詞排除之後，結果會有所不同，但有些人用直接或下命令的口氣才會了解所說的意思。

綜合以上，語言用詞方面主要在事情過於忙碌、時間過於緊湊或是

情況反覆出現的時候，說話的口氣和態度會不好，其次則是不經意在語言用詞上傷害到對方。另外不適當的語言用詞(如逢迎諂媚、應付人、說謊)是必須的，因為有利於學校與有利於工作。在其它方面的問題則有員工不理會命令的情況;抱怨都積在心中而造成學校內部有分派系的情況;在主管方面，若影響到學校則不會妥協或用不適當的語言用詞來處理。

題 4：(A)是否有任何較大的不當行為(五戒)牽涉在問題與議題裡？

(B)如果有，這是否應該被包含在界定問題或議題不可缺的一部分？

根據題 4 之問題 A，受訪者針對不當的行為提出看法與意見，主要可分為二部分，其一為事前規劃不足，其二為行政程序不夠健全。在事前規劃不足方面，受訪者編號 3 針對資源浪費一事提出意見，表示辦活動時較會造成資源浪費和不環保的行為。受訪者編號 4、編號 3 針對資源浪費提出說明，提到紙張類的資源較易浪費，受訪者編號 4 與編號 6 對其原因提出說明與見解，表示有時為了貪圖方便、求快速而有浪費的情形。受訪者編號 7 針對事前規劃提出其它的意見與看法，提到有時沒有事先想清楚道具的可行性而產生資源浪費。受訪者編號 10 也對事前規劃提出看法，提到個案學校在活動中的原則性不堅定。受訪者編號 3 針對重複購買的情況提出看法，提到老師因不知還有存貨或忙於照顧孩子而有重複購買的情況出現。關於重複購買的情形受訪者編號 3 提出其原因，提到沒有強制執行事前詢問存貨，且老師沒事先規劃需要之材料，但受訪者編號 4 與編號 6 提出相反意見反駁，表示用不完的材料由主管統一收納，且下次活動時會詢問材料之存量，如需再訂購會先詢問，另外表示沒用完的材料會分類和歸類並加以收納。在行政程序不夠健全方面，受訪者編號 3 對材料與道具之損壞提出看法，提到庫房因無法遮蔽日曬

雨淋而造成道具或材料因時間過久而損壞。受訪者編號 8、編號 9 認同此種說法，表示保存的資源會因保存得不好而毀損。受訪者編號 4 關於不當行為提出看法，提到若同事沒有改善會用較直接的口氣。

在問題整理的過程中，受訪者針對人員管理與職權劃分提出意見與看法。受訪者編號 1 對職權分配與執行提出意見，表示有推卸責任與工作的情形出現。受訪者編號 3 針對人員管理、職權與領導者行為提出看法與意見，表示員工會找理由搪塞不想做的事，且領導者沒有實際勘查和了解實際情況便接受其說法。受訪者編號 4 針對職權劃分的情況提出意見，提到曾有不尊重工作、人員的情況出現造成紛爭或引起事件。受訪者編號 2 對課程與小活動分配給老師規劃的情形提出看法，認為經課程與小活動可以讓老師學習到經營和管理。受訪者編號 2 針對職權劃分提出意見，提到分配區域沒有落實及人員的運用沒有管理好。

在個案學校中出現無謂開支與人員不盡責的情況，受訪者編號 3 針對個案學校的出納提出建議，認為若縮減有機食品的部分應可幫學校節省開支。受訪者編號 2、編號 8 針對其它方面的資金浪費提出意見，提到廚房方面最容易產生浪費，因廚房的管理者不夠用心觀察孩子的喜愛和沒有拿捏孩子與人員的食量，故常碰到不夠吃的狀況，且編號 8 針對廚房管理者的行為提出見解，表示廚房管理者對領導者和主管有拍馬屁的行為。受訪者編號 8、編號 9 與編號 5 針對學校資源提出意見與見解，受訪者編號 8 與編號 9 提到買材料會事先告知，也會比價後才購買，且受訪者編號 5 表示會廢物再利用和重複使用。

根據題 4 之問題 B，受訪者針對不當行為之必要性提出看法與意見。受訪者編號 1 因覺得自己無法檢視自身的不當行為，所以認為所有的行為和方法都是正當。受訪者編號 4 針對同事間之溝通提出說明，提到同

事間有話直接說是必要的行為。受訪者編號 6 關於求快速和方便而造成資源浪費提出看法，提到為了方便和求快速而浪費是必要的行為。受訪者編號 8 針對重複購買的行為提出看法，表示重複購買的行為是不必要的。受訪者編號 9 針對廢紙提出見解，認為廢紙再利用是必要的。

根據以上，在行為方面主要為事前規劃不足夠，其次為行政程序不夠健全所造成的不適當行為，另外在問題整理的過程發現除有不適當的行為外，仍有領導者無實際確認事實；推卸責任與工作的情形；資源規劃不健全；無謂開支過多；沒落實責任分配；人員工作之監督管理不夠嚴謹等問題。

題 5：(A)是否問題或議題的界定，在某種程度上利益了你自己較關心的事超過了廣大社會關心的事呢？

(B)有沒有方法在某種程度上界定問題或議題能包含較多大家都關切的事，而又不會讓問題或議題很困難被提出來？

根據題 5 之問題 A，關於受訪者在問題或議題較關心自身利益或社會利益提出意見與看法，由問題整理可知，受訪者所關心的事物可分為關心學校的利益與關心學員成長的利益此二部分。在以學校為關心的基礎方面，受訪者編號 1 針對學校之經營管理提出說明，提到關心學校整體的利益為考量基礎，盡量不把教育當作營利看待或操作，平時會與社區結合做公益性的表演及回饋社會大眾的事情，也會利用活動讓學員作審思跟回饋。受訪者編號 3 針對活動的執行過程提出意見，表示活動會以整體做考量，但是執行的過程不是很愉快，且再針對其它方面提出說明，提到事情以學校為出發點作考量，採購方面也以幫學校省錢為原則。受訪者編號 7 關於關心的考量點提出看法，認為學校的考量點為學校中關係人的利益為主。在以學員成長為關心的基礎方面，受訪者編號 2 針

對活動的舉辦與課程的設計提出說明，提到辦活動以對孩子、對學校有幫助為考量點，只要有助於學校或大多數人便會設計活動或課程。受訪者編號 10 針對教學提出看法，表示讓學員開心為主要目的，教學時會用其它方法引起孩子注意和興趣。受訪者編號 5 針對教學的關心點提出看法，認為以學員快樂為考量點。受訪者編號 6 針對處理事情的關心點提出說明，提到處理事情上以孩子為出發點。受訪者編號 4 針對其它人的說法表示贊同，提出以團體的利益和孩子的益處為考量基礎。

根據題 5 之問題 B，受訪者對於更關心大眾所關心的利益提出看法。受訪者編號 4 針對完善事情的方法提出見解，表示用規定的方法才能使事情做得更完善徹底。受訪者編號 5 針對學員的成長提出說明，表示讓孩子去體驗與學習經驗對孩子的幫助很大。受訪者編號 4 針對更關心他人上提出看法，表示很難去關心到他人。

整理問題過程中，另外發現其它層面的問題，其一為員工教育和管理制度不足，其二為活動的規劃不足。受訪者編號 3 針對員工的態度與管理提出意見與建議，表示員工對工作的積極態度不足和管理守則不夠落實，也認為員工也需要培訓和教育。受訪者編號 6 針對外界對自身的觀感提出說明，提到外界還是會把你當作學校的代表，因此一定要以學校的利益為考量點。受訪者編號 8 針對活動的規劃提出意見，提到活動會辦得過於隆重、盛大，造成規劃上的阻礙。

由以上所述，發現個案學校主要分為兩個部分，其一以學校為關心及考量的基礎，其二以幼兒成長為考量基礎，整體而言仍以學校內的人員(包括孩子、家長、老師及員工)為考量的立基點。在整理問題的過程中仍發現其它的問題：行政程序不健全；員工訓練和教育不足；對現代家庭結構制定的因應對策不夠；事前規劃及評估不足；執行時的規定不夠

充足及健全。

題 6：(A) 是否有懶散安逸、冷淡或逃避之類的問題存在？

(B) 誰應該要來負責這問題, 該如何負責？

根據題 6 之問題 A，受訪者關於懶散安逸、冷淡或逃避之類的問題提出意見與看法，發現個案學校之懶散安逸、冷淡或逃避的問題主要受到工作分配與職權劃分不清楚、時間規劃不完善、管理機制與機能不足以及解決過的問題仍持續存在且無改善跡象所影響。在工作分配和職權劃分不清楚方面，受訪者編號 1 針對逃避的問題提出看法，認為主管有時有逃避工作的情況。受訪者編號 3 針對員工逃避工作內容之情況提出意見與看法，提到員工會找各種理由推託工作，已造成個案學校有額外開支與問題持續存在的狀況，更造成學校人員彼此誤會的情形出現。受訪者編號 5 針對教學上的複習提到有時發現帶班老師因懶惰或忘記而沒幫學員作美語的複習。在時間規劃不完善方面，受訪者編號 2 針對進度落後之狀況提出意見，表示有時會受到瑣碎的事情所耽誤而造成進度落後的情形。受訪者編號 6 針對逃避的情形提出看法，提到在活動過於緊湊且做事沒有依據時會造成一團亂的情形。受訪者編號 8 針對活動時間上的延遲提出意見，提到超出預計的時間過多會有懶散的情形出現。在管理機制與機能不足方面，受訪者編號 1 針對老師工作積極度提出看法，提到老師工作的積極度不高。受訪者編號 8 針對班級經營提出看法，表示覺得孩子快樂就好，在班級管理上有時會有懶散的狀況。受訪者編號 3 針對員工做事不積極和不配合之狀況提出見解，提到員工平常有懶散的情況，以致員工做事情不積極與配合度不高。受訪者編號 6 針對問題的解決提出看法，提到有主動性不足的狀況。受訪者編號 6 關於懶散提出看法，表示若會傷害到學校就不會偷懶。受訪者編號 8 針對廚房管理者

的行為提出意見與看法，提到廚房管理員選擇菜色時，為了自己方便或懶惰都選擇好煮的蔬菜來煮，且提到不會按領導者的指示做事，也提到對待領導者與學生、老師的態度不一致。在解決過的問題仍持續存在且無改善跡象方面，受訪者編號 4 關於逃避的情況提出說明，提到事情反覆出現且沒有得到改善與配合時會有逃避的情況產生，有時也有息事寧人的狀況出現。關於廚房管理者的問題持續存在之情形，受訪者編號 8 提出說明，表示廚房管理者的行為從來沒有妥善的改善且問題持續存在。

根據題 6 之問題 B，受訪者對懶散安逸、逃避或冷淡之問題該負責的人、事、物提出說明與意見。受訪者編號 1 針對事情的處理提出說明，認為因可能會影響學校的生存、營利或名氣，所以會找適當的時機去處理所有發生的事情。受訪者編號 2 針對懶散的問題提出看法，提到學校給人懶散、不認真的感覺定是主管沒有做好管理，且認為擬定計畫是解決和克服懶散、偷懶的最佳選擇。受訪者編號 3 關於領導者與員工間的問題提出看法與意見，表示領導者有時候看不到員工的真實情況，所以多跟員工開會有助於改善配合度。受訪者編號 4 針對調整學員問題提出建議，表示把時間拉長與觀察期拉長其效果會較好。受訪者編號 4 再提出解決問題的方法，認為需要充足討論跟工作分配清楚才是解決問題的方法。受訪者編號 7 針對職責範圍提出說明，提到職責範圍內沒法逃避，還是得把事情完成。受訪者編號 9 針對逃避問題的關鍵點提出看法，提到逃避問題最終還是要由自己處理和解決，因有經驗後下次才會處理。受訪者編號 10 針對做事的過程提出意見，表示做事情要有程序，且重複問題的出現會詢問學校並給予建議，大部分解決不了的事情都會在開會的時間提出或詢問主管以獲得協助與建議。受訪者編號 2 關於何人負責

提出意見，提到不論是個人或團體都是要個人負責。

在問題整理的過程中，受訪者編號 1 針對領導者職權的界定提出意見，表示班級的問題由老師第一線處理，若無法處理再由領導者來處理，行政的問題則由領導者來處理。受訪者編號 2 針對活動的規劃與計劃提出說明，表示過去的活動表演為各自分段的表演，這次活動的表演欲呈現一個整體的表演並作規劃和統整。受訪者編號 6 針對上下溝通與上級處理問題的態度提出意見，提到向主管及領導者反應學校面臨的問題時面臨到冷淡處理的狀況。受訪者編號 8 針對內部平行溝通的狀況提出見解，提到同事之間只幫忙同派系的人，且同事間有冷淡的情況產生。

由上述發現，產生懶散安逸、冷淡或逃避之類的問題主要受到工作分配與職權劃分不清楚、時間規劃不完善、管理機制與周邊人員管理機能不足以及解決過的問題仍持續存在且無改善跡象所致，但是在問題的整理過程中卻發現其它的問題，其一為領導者職權界線不明確，其二為計劃的擬定與討論不夠周延與充足，其三為無監督機制，其四為上下溝通與平行溝通的管道不夠暢通，其五為實際執行不確實及原則性不確實，最後為主管冷處理內部的抱怨與建議。

- 題 7：(A)當在界定問題與議題時，是否有任何有關自己，他人或事物上發生不實的誤傳？**
- (B)當你把問題歸咎於他們上面，你有沒有充分檢驗的去徵詢他們原因？你應該這樣做嗎？如果不需要，為什麼不需要？**
- (C)如果有不實的誤傳，那當這些不實的誤傳被糾正後，想想什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？**

根據題 7 之問題 A，受訪者針對他人或事物上發生不實的誤傳提出說明與看法，在問題整理的過程得知，個案學校主要受到缺乏橫向溝通

及協調的管道、缺乏縱向溝通及協調的管道、缺乏人員的培訓與教育、外部溝通不充足所影響。受訪者編號 1 針對橫向溝通提出意見，提到主管曾因講話的口氣或態度造成誤會、誤傳，且發現無實質的改善。受訪者編號 1 對外部的溝通提出看法，提到家長的衝突多是溝通不良或處理不當所造成。其次，受訪者編號 4 針對外部溝通提出看法，提到用字遣詞上造成家長誤會。受訪者編號 1 針對縱向溝通提出意見，提到主管傳達的事情與領導者傳達的不同或主管擅自修改領導者的指示。再來，受訪者編號 2 提出有關縱向溝通的意見，表示主管與老師觀念不同產生上下溝通的管理問題。另外，受訪者編號 2 針對縱向溝通提出見解，提到主管通常在接收家長的反應時才知已產生問題或誤會。再者，受訪者編號 8 針對誤會的議題提出說明，提到事實經過口耳相傳後產生扭曲而造成學校的誤會。此外，受訪者編號 3 根據誤會的原因提出看法，提到誤會是因員工偷懶而產生。受訪者編號 2 針對誤會的原因提出看法，提到因所持的觀點不同而造成誤會。然而，受訪者編號 3 表示誤傳很平常且沒有求證就會產生誤傳。受訪者編號 3 針對缺乏人員教育提出意見，提到為了討好家長老師會無形中造成學校損失及嫌隙。最後，受訪者編號 4 針對個案學校內部的傳達提出看法，提到個案學校只有傳達不清楚的問題。受訪者編號 6 針對傳達不完全的情形提出補充，提到若對方傳達的與自己所想的不同就會私底下抱怨。

根據題 7 之問題 B，受訪者對誤傳或誤會的處理方法提出看法與意見。首先，受訪者編號 1 針對人員間誤會的原因提出看法，表示主管的工作靈活度不足。其次，受訪者編號 1 對環境和變化提出解釋，提到已經習慣整個環境的狀況和變化，所以可知個案學校對環境與變化的敏感度有明顯鈍化的狀況。受訪者編號 1 針對領導者的行為提出意見，表示

當領導者知道問題或狀況時都已經很嚴重。再來，受訪者編號 3 針對同事間之相處情形提出看法，認為誤會受到同事間相處的問題所影響。此外，受訪者編號 3 針對誤傳的原因提出解釋，提到誤傳由領導者請主管傳達命令給同事、同事跟同事之間、外面的訊息所造成。再者，受訪者編號 3 針對發生誤會時的處理方法提出見解，表示受到誤會時會找當事人進行求證與懇談，且有必要澄清誤會。受訪者編號 6 認同其說法，認為受到誤會有必作徵詢、證實其原因。受訪者編號 2 則抱持相反的態度，認為沒有必要再作徵詢。受訪者編號 4 針對片面訊息提出意見，提到家長直接與領導者或主管呈報片面的狀況，在了解情況後會進一步做溝通和討論。受訪者編號 6 針對不實之事實提出意見，提到曾經有捕風捉影的誤會發生，使自身受到主管的誤會。最後，受訪者編號 7 對誤傳的原因提出證實，提到誤傳多是時間記錯或轉述時說錯的情況。然而，受訪者編號 4 對不實的傳言提出看法，表示遇到不實的傳言會用不理會的態度來處理或尋求領導者或主任的協助。

根據題 7 之問題 C，受訪者根據誤傳和誤會被糾正後之真正觀點提出說明與看法。首先，受訪者編號 1 針對個案學校的缺失提出意見，表示掌控問題跟發生和立即性的溝通平台是疏忽和最弱的部分。其次，受訪者編號 9 對建立溝通與信任提出看法，認為跟家長建立好的溝通或信任，有助於了解孩子及家長較能接受提供之意見。再來，受訪者編號 2 針對組織的管理提出見解，認為規劃的統整性、溝通與協調在機構裡佔非常重要的地位，且表示誠信是看待問題或議題真正的觀點。再者，受訪者編號 4 針對溝通提出意見，表示經過不斷地溝通可減少觀念的衝突。此外，受訪者編號 4 針對誤傳與誤會提出解決辦法，認為在每次開會後使用紙本紀錄會議內容和決定，可避免活動過程發生迷失方向、誤傳及

誤會。關於誤傳與誤會的解決態度上，受訪者編號 4 提到反省事情發生的原因，且不要針對人思考問題是看待問題和議題真正的觀點和態度。受訪者編號 7 針對問題或議題的態度與方法提出意見，認為盡力是看待問題或議題真正的態度，且多溝通是讓管道通暢的方法。另外，受訪者編號 9 針對降低誤傳發生的方法和態度提出見解，認為反覆確認和求證能降低誤傳的發生，且盡力做好是真正的態度。最後，受訪者編號 10 對其解決方法提出看法，認為直接找當事人說明過程或詢問原由是解決的方法，且嚴重的誤傳和誤會由主管做處理和解決。

然而在訪談資料的探詢時亦發現其它問題，受訪者分別對其表示意見。首先，受訪者編號 2 針對縱向溝通的隔閡提出看法，提到主管與老師之間有距離感。其次，受訪者編號 4 提出關於活動的混亂狀況之說明，表示在討論學校活動時沒有統整性而經常產生混亂。受訪者編號 7 針對橫向學習與討論提出看法，提到遇到無法處理或不知如何處理的事情，會詢問較資深的老師、處理過類似事件的老師或在開會時提出討論。再者，受訪者編號 8 針對學校無視內部人員意見的情況提出說明，提到在反映代課過於頻繁與請假程序審核不嚴謹方面，主管於是有冷淡處理的現象。最後，受訪者編號 9 對內部人員的相互學習提出看法，提到給予意見或討論，也提到沒有經驗上的傳承。

根據題 7 訪談資料之整理發現誤傳和誤會的產生主要受到缺乏橫向溝通及協調的管道、缺乏縱向溝通及協調的管道、缺乏人員的培訓與教育等三大問題，另外仍發現其它之問題：行政程序和審核過程不夠嚴謹、開會後無會議紀錄可供查詢、會議和活動無整體性的規劃、對環境和問題之敏銳度明顯鈍化、主管自行改變領導者的命令、領導者與主管間協調不足等問題的存在。

題 8：(A)當界定問題或議題時，佛教的精神思想與紀律有沒有充分的被應用呢？

(B)如果沒有，有更進一步的佛法可以以全面性系統式的研究調查被拿來運用嗎？

依照題 8 之問題 A，受訪者普遍沒有運用佛教的觀念或紀律在處理事情或教學上。受訪者編號 1 針對運用的佛法提出看法與見解，表示主要運用宗教的關懷跟慈愛之部分，且會辦心靈發展的座談會、課程或個別輔導讓老師的負面情緒得以紓解，然而受訪者編號 1 另外提到個案學校的夏令營都是自己舉辦。受訪者編號 2 對佛法的運用提出想法，提到不排斥和不關注宗教的精神思想與紀律。受訪者編號 4 針對佛法的推行提出看法，提到考慮家長的接受度、見解和需求的不同而沒有實行。受訪者編號 6 對佛教觀念的運用提出意見，提到曾使用過因果關聯，且可矯正思考方式。受訪者編號 7 與編號 8 針對沒有運用過佛法提出看法，受訪者編號 9 提到不能做的事情就不能做，與宗教沒有任何關係，受訪者編號 8 提到沒用過佛教的精神思想與紀律。受訪者編號 10 針對解決事情的方法提出見解，提到在解決事情時只會想最好的解決方法，不會想到宗教。

依照題 8 之問題 B，受訪者沒有運用佛法者多是運用心理學上的概念與運用其它宗教和完全不會考慮。在運用心理學上的概念方面，受訪者編號 2 表示心理學上的知識較能幫助和運用。受訪者編號 10 認同其說法並提出意見，提到會先想事情的前因後果或心理學的觀念參雜其中。在運用其他宗教和完全不會去考慮佛法方面，受訪者編號 3 從其他宗教方面提出看法，提到會使用聖經中的紀律。受訪者編號 9 從教學的角度出發提出意見，表示用簡單的用詞讓孩子大概了解事情，且表示若佛法

有幫助會嘗試運用。受訪者編號 5 由家庭教育與同儕壓力出發提出見解，提到孩子多是跟家庭學習，且同儕壓力是促進孩子學習的動力，另外表示佛法對教學有幫助就會使用。受訪者編號 4 則針對事情發生的歸因提出看法，認為事情的發生有前因後果和人為因素在其中。受訪者編號 7 對佛法的接受度提出意見，提到可以接受使用佛教的觀念或紀律，但不能過於強調其宗教。受訪者編號 10 針對學員的學習與引導提出意見，提到若對學員在學習或引導上有幫助會運用佛教的觀念與紀律。在問題的整理中，另外發現其它的問題，受訪者編號 3 針對領導者的行為提出見解，提到領導者不知實際工作的過程，造成無法分辨對方的說明與實際情況不同。

由以上所述得知，受訪者大部分是只用心理學上的觀念，且發現不會運用宗教的觀念和紀律。在整理問題的過程中，發現領導者無法掌握人員實際情況之問題。

題 9：(A)從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人的不同觀點中，在他們介於倫理道德觀方面與實踐的可能性來看，他們對於判定「中道」有什麼不一樣的可能性？

(B)有什麼危險或危機會被產生在不同的「中道」界定中？哪一個應該被選擇？

依題 9 之問題 A，在整理過程中受訪者針對「中道」的概念提出意見與看法，發現個案學校有偏重於考量現實面，其產生的結果有事前評估不夠周詳、教育理念傳達不夠充實、總會出現無法預期的事情或突發狀況而使計畫無法達到理想等四類。受訪者根據現實面與理想面相衝突的狀況提出說明，受訪者編號 1 表示較趨向於現實面且較偏向於家長需求。受訪者編號 2 針對活動推行提出意見，提到活動的推行會與預期有

差距。受訪者編號 6 針對理想與現實相衝突的原因提出說明，表示孩子的情緒起伏、秩序管控不好、自身經驗和主動積極學習是造成理想與現實衝突的原因。受訪者編號 8 對理想與現實相衝突的情形提出證實，表示有理想與現實的衝突。在事前評估不夠周詳層面，受訪者編號 1 針對無法完成理想面的原因提出見解，提到由於資金關係無法完成理想面。受訪者編號 7 根據事前評估與責任歸屬提出看法，提到有事前評估不足以致過於理想化，且由於責任歸屬的關係而無法逃避。受訪者編號 4 對計劃不足造成的狀況提出意見，提到曾因計劃不足而有理想與現實的衝突。在教育理念傳達不夠充實層面，受訪者編號 2 針對活動與課程提出意見，認為理念與觀念需要契合，才有助活動及課程的落實。受訪者編號 2 針對人員的教育訓練提出見解，認為不斷地教育訓練或用讀書會的方式可讓人員得到工作上的幫助與理念、觀念上的契合。受訪者編號 7 針對活動前的作業提出看法，提到會因設計和過程過於理想和不自周詳致使主管依實際面、現實面和過往經驗做調整，故沒依原本設定的計畫實行。在無法預期之事情時常出現層面，受訪者編號 3 對已改善的事物提出看法，表示即使已根據過往的缺失做改善，仍會出現無法預期的狀況。受訪者編號 5 針對課程複習提出意見，提到遇到老師沒有複習或孩子聽不懂時會靠經驗作應變。在突發狀況而使計劃無法達到理想層面，受訪者編號 3 針對活動地點與前置提出看法，表示活動地點選擇或活動的前置和分配常出現突發狀況，且活動臨時有變化時分配上無法跟著做調整。受訪者編號 10 關於突發狀況而使計劃無法達成提出證實，提到突發狀況會造成理想跟現實衝突的情況。

依題 9 之問題 B，受訪者針對所選擇之方向提出說明與意見。受訪者編號 1 針對理想與現實的狀況提出看法，認為已將理想與現實相互平

衡。受訪者編號 4 針對環境與時間提出看法，表示時間的不足和環境的影響是很大的限制。受訪者編號 5 針對理想與現實的不同提出意見，表示能接受理想跟現實的不同，只要活動好玩、開心就是成功。受訪者編號 7 與編號 8 對事物的考量點提出說明，表示須依實際面或自身經驗去考量、衡量平衡點。受訪者編號 9 針對其落差提出看法，表示會調理想面與現實面的落差。受訪者編號 10 對其衝突提出建議，認為堅持原則是解決理想跟現實衝突的最佳方法。

在問題整理的過程中，受訪者對個案學校的組織架構與人員研習提出意見，在組織架構方面，受訪者編號 1 提到組織架構為學校自行建構，因此發現個案學校的工作分配與職權劃分並不清楚，再來人員研習方面，受訪者編號 6 提到學校會鼓勵參加研習，所以得知個案學校對人員的進修與研習持鼓勵的態度，卻缺乏經驗上和學識上的交流。

依受訪者所述得知，理想和現實面相衝突主要與偏重現實面的考量、事前評估不夠周詳、教育理念傳達不夠充實、總會出現無法預期的事情或突發狀況而使計畫無法達到理想等問題有關聯，另外亦發現個案學校有組織架構不完整、人員教育不足、經驗傳承管道狹隘、環境評估和影響、時間不夠充足、領導者無法完全掌握人員實際的情況等其它的問題出現。

- 題 10：**(A)從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人的不同觀點中，什麼因-緣-果的關係對了解問題與議題是重要的？
- (B)什麼是他們潛在的關聯，如果忽視他們會有什麼危機？
- (C)在他們因-緣-果的相互關聯中，哪些事應該是被選擇拿來考量的，又什麼原因是讓這些選擇成為正確的選擇呢？

根據題 10 之問題 A，受訪者對其潛在「因-緣-果」關聯提出看法與

意見，發現大多以學校為出發點考慮後續的結果，且普遍認為潛在關聯主要為經驗多寡。首先，受訪者編號 1 針對活動的評估提出看法，提到會考慮活動所能得到的成效和目的。受訪者編號 3 針對策劃與決策提出說明，提到人員大多是執行，只有領導者才是策劃、決策。再者，受訪者編號 3 對競爭對手的行為提出意見，提到競爭對手不時會有重傷、惡意的言詞和謠言，且競爭對手為個案學校離職的教師。受訪者編號 4 針對活動的計劃提出意見，提到若規劃好的活動被主管改掉太多就會有挫折和抱怨，且主管經常有突然改變以往做法的現象，而使提早準備的老師措手不及。然則，受訪者編號 6 從各方面提出看法與意見，表示晨操上要事先準備且要積極，否則無法引起孩子的興趣；家長方面要事先想到處理的方法而不致引起家長不滿，但問題仍會重複出現；師資不足方面，在經過家長、老師反應過後問題仍存在；教學方面要事先備課與考慮結果，不致使孩子無法理解而生氣；活動方面，活動程序、規劃和規定常有無法落實或混亂的情況，且時間控制時常出現拖延的問題。最後，受訪者編號 9 對活動的事前預測提出看法，表示活動前會事先預測狀況進而提出討論。受訪者編號 10 針對活動的評估提出看法，提到會以自身的經驗、當時的情況和想法預設問題或評估後續結果，若覺得事情是好的就會去做。然而，受訪者編號 4 抱持相反的想法提出意見，表示每學期活動都很固定，所以不需考慮因果關聯。受訪者編號 2 從大方向、盡量做及順其自然等因素提出說明，提到不會考慮「因-緣-果」關聯。受訪者編號 8 則綜合他人的說法提出意見，提到不會想到後續的結果而造成事前評估不完整。

根據題 10 之問題 B，關於忽略潛在「因-緣-果」關聯所造成的危機，受訪者提出見解與意見。首先，受訪者編號 1 對座談會的用意提出說明，

表示會用座談會的方式說明下學期的課程規劃。其次，受訪者編號 1 再對主導活動的用意提出解釋，提到各年級組長透過主導活動學著做領導統御。再者，受訪者編號 3 針對向上級反應的部分提出意見，提到盡量將考慮的事跟領導者、主管做反應。再來，受訪者編號 2 針對活動所要考慮的因素提出說明，提到活動需靠經驗評估其活動的意義、價值、幫助對象及時間點的掌控。受訪者編號 4 對潛在關聯及重要項目提出說明，認為經驗及人為是其潛在的關聯，且向心力是活動準備的重要項目。最後，受訪者編號 9 針對活動所需考慮的因素提出說明，表示要以家長或孩子想要的東西為目標辦活動。受訪者編號 10 針對忽略本該注意的事物提出說明，表示太忙的話會忽略掉或疏忽掉本該注意的事情。

根據題 10 之問題 C，受訪者針對應被考量的事物和造成正確選擇的原因提出想法與看法。首先，受訪者編號 1 針對配合度和成效提出說明，認為對方的接受程度會影響到配合度和工作成效。其次，受訪者編號 3 針對先考量的事物提出解釋，提到靠經驗和事情發生才知要先考量的事。再者，受訪者編號 7 從各方面提出說明與看法，自認會為了學校的名譽跟聲譽和後續好的結果為考量基礎，在教學方面讓學員開心與做好溝通是重要的因素，多讓孩子經歷事情能有所幫助。

在其它問題方面，受訪者針對領導者行為、時間和工作規劃、教學方式等三方面提出說明。在領導者行為方面，受訪者編號 3 表示領導者不知實際的情況，故不曉得發生的原因。在時間和工作規劃方面，受訪者編號 4 針對個案學校企劃和規劃提出看法，認為時間流程和工作歸屬需要規劃才不致有混亂的結果，且個案學校規劃不夠充足。在教學方式方面，受訪者編號 5 針對教育學員方面提出說明，提到因材施教、鼓勵和同儕壓力是促進孩子成長的重要因素。

綜合上述所言，發現雖大多會考慮後續結果，但仍以學校為出發點考量事情，另外得知受訪者普遍認為潛在關聯主要為經驗多寡，但在應該被考量的事情中，發現事前規劃不全、事前控制不完善、事前評估不夠充足與無時間的流程、規劃、控制等問題存在，且在整理問題的過程中，也發現其它需要注意到的問題，領導者不知造成實際狀況的原因、欠缺察查問題之敏感度、無經驗交流之管道、缺乏互相溝通的管道、工作歸屬規定不完善、缺乏整體性的評估與規劃等問題之存在。

題 11：(A)從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人的不同觀點中，什麼樣的文化和生態方面是與了解問題與議題有關連的？

(B)什麼是你的觀點關於他人的觀點？為什麼？

依題 11 之問題 A，受訪者了解問題與議題是與文化和生態關聯提出看法與意見，發現領導者和主管對區域文化作考量，老師多是關注在活動場地的選擇與家長配合度。受訪者編號 1 針對任何活動或規劃所考慮的區域文化提出看法與意見，提到領導者較易考慮區域文化，老師主要考量任務執行、領導者交代或需求的事和班級經營。受訪者編號 3 針對學校的建築情況提出看法，提到個案學校的大門並不顯眼，但進來後別有洞天的感覺，認為對招生有很大的正面影響。受訪者編號 2 對規劃議題與活動提出看法，提到因應不同環境、背景跟文化規模而有不同的實施方式。受訪者編號 4 針對教學與活動所考量的因素進行說明，提到文化是傳統習俗的規範，孩子方面要以較易碰到的事做考量、教導，活動方面要考量場地的位置。受訪者編號 5 則抱持相反的態度提出說明，認為不用考慮環境或地點的不同，因為領導者要讓學員學習外國的想法、外國的文化和語言的講法，且提到須學習別人更好之處。受訪者編號 6 針對城鄉差異與教學方面提出意見，表示城鄉差異的不同是考量的觀點，

學員家長覺得學科的知識和成績較重要，但受訪者編號 6 表示現在還需給孩子人際之間的相處與情緒管理和抒發之教導，更提到活動場地的選擇與規劃是持續存在的問題。受訪者編號 8 針對活動地點的選擇提出建議，提到活動的地點須考量家長的配合度。受訪者編號 9 對歷年活動場地的選擇與變化提出說明，提到歷年活動場地與人事物皆無變化且事前會盡量避免突發狀況。受訪者編號 10 提出有關個案學校的活動與課程設計之意見，提到活動與課程覺得是個案學校的特色，且亦關注活動場地的選擇。

依題 11 之問題 B，受訪者針對他人觀點或真正要考慮的觀點提出意見。首先，受訪者編號 2 針對真正的觀點提出說明，認為隨機應變是沒有考慮到環境和地點時須考量的。受訪者編號 4 針對他人觀點提出見解，認為他人觀點是方便為主，且須以活動形態或完整性作考量。受訪者編號 9 與編號 10 對沒有考慮到環境或地點之因素提出意見，表示須針對活動目標作呈現，然而受訪者編號 10 提到須以家長方便度為考量點。

根據以上所述，發現領導者和主管對區域文化作考量，老師多是關注在活動場地的選擇與家長配合度，由此可知個案學校在環境/地點題項上有少考慮區域文化、無整體性規劃、環境/地點規劃不健全等問題，然而在整理問題的過程中，發現有人員教育不足、對變化欠缺敏感度、場地的選擇和規劃的問題持續存在等其他問題的存在。

題 12：(A)從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人的不同觀點中，什麼樣的時間考量(多久：短；中；長期)是處理這些問題或議題適用的？

(B)什麼是你的觀點關於他人的觀點？

根據題 12 之問題 A，關於時間的議題受訪者提出意見與看法，領導

者與主管有以一個月為評估和規劃的時間標準，也有以一個學期為規劃的時間標準，老師多以學校規定、規劃的時間為標準進行活動與執行計劃，因此可知個案學校欠缺時間流程的規劃。受訪者編號 1 依照過往經驗與事情內容和狀況評估活動時間提出意見，提到大概用一星期至兩星期的時間做評估、執行與規劃，且處理問題上有時間點的交錯。受訪者編號 3 針對事前準備之時間提出看法與意見，認為事前準備需一個月以上的時間才能具體完成。受訪者編號 2 針對活動的規劃與課程的安排提出意見，表示以抓住大原則或大方向的方式作規劃和評估，且會以一個學期為單位去規劃活動與安排課程，但會臨時增加活動的數量或規模。受訪者編號 4 針對考慮的時間標準提出意見，提到根據學校規劃出來的時間提前做準備，且因事情過多或時間不充裕造成事情做得不充足。受訪者編號 5 針對教學與學員程度提出看法，認為需要靠經驗作評估，且一個月至一個星期便可評估出。受訪者編號 6 針對個案學校活動時間的規劃提出看法，提到大概固定一個月有一個活動或配合節慶辦活動，且提到前置作業執行後一至二個星期便能發覺實際與預想有落差，更提到無事前規劃的統整以致時常產生混亂的情況。受訪者編號 7 針對時間的標準提出看法，表示以最快、最有效率的時間為標準。關於活動的舉行與規劃受訪者編號 8 提出相關的意見與見解，表示個案學校將活動辦得過於盛大，在預算的花費和事前準備上會耗費更多時間和精神，雖然不會考慮時間因素，卻提到活動出現言行不一之狀況。關於教學上與活動上的時間因素提出意見，受訪者編號 2 與編號 9 提到活動以家長時間為考量，再者，受訪者標號 9 提到教學以早上至中午的時間學習最佳，電話訪問以晚上是最好的時間點，但仍要看場地而定。受訪者編號 10 針對教學的目的與時間因素提出意見，表示教學以三十至四十分鐘是學習最

佳的時間，且表示引起孩子的興趣有助於知識之吸收和學習。

根據題 12 之問題 B，受訪者針對他人的觀點提出意見。受訪者編號 3 認為其他人的觀點只是做交代的事。受訪者編號 4 針對其態度與方式提出看法，表示他人觀點是依平時處理方式或態度不同而有不同。受訪者編號 6 針對他人觀點提出說明，提到他人觀點以方便和安全為優先考量。

綜合以上所述，領導者與主管有以一個月為評估和規劃的時間標準，也有以一個學期為規劃的時間標準，卻依然發現個案學校有欠缺整體性的時間規劃、規劃前評估不充足、缺乏事前準備時間的評估、事前統整性不足與事情評估不充分等問題，老師多以學校規定、規劃的時間為標準進行活動與執行計劃，所以學校的時間規劃佔有舉足輕重的地位，另外亦發覺個案學校仍有人員教育不足、活動內容與執行不一致、活動時間時常延遲、活動的討論不夠充分等問題存在。

4.1.2 小結

由 BSM 之十二道題項之整理可知，受訪者在訪談的過程中根據題項進行回答，並根據個案學校之現況提出看法與觀點，因此問題整理上可分為主要問題與其它問題。「主要問題」：為與題項相關的問題，「其它問題」：為受訪者額外提出之問題。如表 4.1 所示。

表 4.1 問題整理一覽表

題項	主要問題 (Main Problem)	其它問題 (Other Problem)
題 1	1-1 以孩子為主要的出發點。 1-2 以學校經營為主。	1-1 在人員訓練的時間會造成人員調配的混亂。 1-2 員工在活動的配合度不足及老師在帶班的積極度較低。 1-3 主管無法針對老師實際的問題進行處理，只能給予建議與意見。 1-4 老師與家長的溝通與互動可能存在觀念不同造成的隔閡。 1-5 活動時間規劃不充分。 1-6 員工因學校的職責與配合學校的方向而去做。
題 2	2-1 以學校立場做考量的決策。 2-2 不良情緒所造成的影響。 2-3 為了家長好或孩子的成長為出發點。	2-1 對問題的敏感度不足。 2-2 經驗傳承難以施展。 2-3 領導者在決策時並不知道外界的意見與情況。 2-4 領導者與主管的意見有相左之時，卻沒有取得平衡。 2-5 缺乏員工的管理和監督機制。 2-6 只跟老師開會，較少與員工開會，以致不知道員工平時的狀況。 2-7 與家長的溝通管道狹隘。 2-8 情緒的管理和紓解不足。 2-9 難以糾正家長對待孩子的態度和方式。 2-10 主管、老師和員工之間想法和溝通不夠暢通。 2-11 尋求解決問題的途徑過於狹隘。
題 3	3-1 事情過於忙碌與時間過於緊湊或情況反覆出現的時候，說話的口氣和態度就會不好。 3-2 不經意地在語言用詞上傷害到對方。 3-3 不適當的語言用詞是必須的。	3-1 員工不理會命令的情況。 3-2 抱怨都積在心中而造成學校內部有分派系的情況。 3-3 在主管方面，若影響到學校則不會妥協或用不適當的語言用詞來處理。

資料來源：本研究整理

表 4.1 問題整理一覽表(續)

題項	主要問題 (Main Problem)	其它問題 (Other Problem)
題 4	4-1 事前規劃不足夠。 4-2 行政程序不夠健全。	4-1 領導者無實際確認事實。 4-2 推卸責任與工作的情形。 4-3 資源規劃不健全。 4-4 無謂開支過多。 4-5 責任分配沒落實。 4-6 人員工作之監督管理不夠嚴謹。
題 5	5-1 以學校為關心及考量的基礎。 5-2 以幼兒成長為考量基礎。	5-1 行政程序不健全。 5-2 員工訓練和教育不足。 5-3 對現代家庭結構制定的因應對策不夠。 5-4 事前規劃及評估不足。 5-5 執行時的規定不夠充足及健全。
題 6	6-1 工作分配與職權劃分不清楚。 6-2 時間規劃不完善。 6-3 管理機制與周邊人員管理機能不足。 6-4 解決過的問題仍持續存在且無改善跡象。	6-1 領導者職權界線不明確。 6-2 計劃的擬定與討論不夠周延與充足。 6-3 無監督機制。 6-4 上下溝通與平行溝通的管道不夠暢通。 6-5 實際執行不確實及原則性不確實。 6-6 領導者和主管冷處理內部的抱怨與建議。
題 7	7-1 缺乏橫向溝通及協調的管道。 7-2 缺乏縱向溝通及協調的管道。 7-3 缺乏人員的培訓與教育。	7-1 行政程序和審核過程不夠嚴謹。 7-2 開會後無會議紀錄可供查詢。 7-3 會議和活動無整體性的規劃。 7-4 對環境和問題之敏銳度明顯鈍化。 7-5 主管自行改變領導者的命令。 7-6 領導者與主管間協調不足。
題 8	8-1 領導者無法掌握人員實際的情況之問題。	無
題 9	9-1 偏重現實面的考量。 9-2 事前評估不夠周詳。 9-3 教育理念傳達不夠充實。 9-4 總會出現無法預期的事情。 9-5 突發狀況而使計畫無法達到理想。	9-1 組織架構不完整。 9-2 人員教育不足。 9-3 經驗傳承管道狹隘。 9-4 環境評估和影響。 9-5 時間不夠充足。 9-6 領導者無法完全掌握人員實際的情況。

資料來源：本研究整理

表 4.1 問題整理一覽表(續)

題項	主要問題 (Main Problem)	其它問題 (Other Problem)
題 10	10-1 以學校本身為出發點去考量事情。 10-2 潛在的關聯主要為自身經驗的多寡。 10-3 事前規劃不全。 10-4 事前控制不完善。 10-5 事前評估不夠充足。 10-6 無時間的流程、規劃、控制。	10-1 領導者不曉得造成實際狀況的原因。 10-2 欠缺察查問題之敏感度。 10-3 無經驗交流之管道。 10-4 缺乏互相溝通的管道。 10-5 工作歸屬規定不完善。 10-6 缺乏整體性的評估與規劃。
題 11	11-1 少考慮區域文化。 11-2 無整體性規劃。 11-3 環境/地點規劃不健全。	11-1 人員教育不足。 11-2 對變化欠缺敏感度。 11-3 場地的選擇和規劃的問題持續存在。
題 12	12-1 欠缺整體性的時間規劃。 12-2 規劃前評估不充足。 12-3 缺乏事前準備時間的評估。 12-4 事前統整性不足與事情評估不充分。	12-1 人員教育不足。 12-2 活動內容與執行不一致。 12-3 活動時間時常延遲。 12-4 活動的討論不夠充分。

資料來源：本研究整理

個案學校的問題可歸納為人員調配的問題、時間流程的問題、整體性規劃的問題、溝通與學習的問題、敏感度的問題、資訊封閉的問題、人員教育與管理的問題、遠景與目標的問題、執行與程序的問題、領導者的問題、組織架構的問題等十一個問題，依據系統思考之定義與特性可將歸納之問題設為控制觀的問題、反饋機制的問題、整體觀的問題、即時性的問題、轉換性的問題、一致性的問題、傳達性的問題、層級概念的問題、界定範圍的問題、目標不明確的問題與開放系統觀的問題十二大問題，如表 4.2 所示。

其中人員調配為控制觀、反饋機制、整體觀與即時性的問題；時間流程屬於動態平衡、控制觀、整體觀與轉換性的問題；整體性規劃為整

體觀、控制觀、一致性的問題；溝通與學習屬於傳達性、即時性與反饋機制的問題；敏感度的問題為即時性與反饋機制的問題；資訊封閉的問題屬於傳達性、層級概念、界定範圍、即時性與反饋機制的問題；人員教育與管理為控制觀、反饋機制與界定範圍的問題；遠景與目標屬於目標不明確、欠缺整體觀及開放系統觀的問題；執行與程序為控制觀與反饋機制的問題；領導者屬於界定範圍、傳達性與層級概念的問題；組織架構為開放系統觀、即時性與傳達性的問題。

表 4.2 歸納問題一覽表

歸納問題	內容項目	問題類別	問題觀點
人員調配	OP1-1 、 OP1-2 、 OP3-1 、 OP4-2 、 OP4-5 、 OP4-6 、 MP6-1 、 OP10-5	缺乏系統思考之控制觀、反饋機制、整體觀與即時性，欠缺規劃之實行	整體觀
時間流程	OP1-5 、 MP3-1 、 MP6-2 、 OP9-5 、 OP10-1 、 MP12-3 、 OP12-3	缺乏系統思考之動態平衡、控制觀、整體觀與轉換性，欠缺規劃之實行	整體觀
整體性 規劃	MP4-1 、 OP4-3 、 OP4-4 、 OP5-4 、 OP6-2 、 OP7-3 、 MP9-2 、 MP9-4 、 MP9-5 、 OP9-4 、 MP10-3 、 MP10-4 、 MP10-5 、 OP10-6 、 MP11-2 、 MP11-3 、 MP12-1 、 MP12-2 、 MP12-4	缺乏系統思考之整體觀、控制觀、一致性與動態平衡，欠缺規劃之實行	整體觀
溝通與 學習	OP1-3 、 OP1-4 、 OP2-2 、 OP2-4 、 OP2-7 、 OP2-9 、 OP2-10 、 OP2-11 、 OP3-2 、 OP6-2 、 OP6-4 、 MP7-1 、 MP7-2 、 OP7-6 、 OP9-3 、 OP10-3 、 OP10-4 、 OP12-4	缺乏系統思考之傳達性、即時性與反饋機制，欠缺組織之溝通機制	即時性

註：1. MP 為主要問題(Main Problem)，MP1-1 為題 1 的主要問題之第一項問題，依此類推。

2. OP 為其它問題(Other Problem)，OP1-1 為題 1 的其它問題之第一項問題，依此類推。

資料來源：本研究整理

表 4.2 歸納問題一覽表(續)

歸納問題	內容項目	問題類別	問題觀點
敏感度	OP2-1、OP5-3、OP7-4、MP9-5、OP10-2、OP11-2	缺乏系統思考之即時性與反饋機制，缺乏控制之實行	動態觀
資訊封閉	OP2-3、OP2-6、OP4-1、MP8-1、OP9-6、OP10-1	缺乏系統思考之傳達性、層級概念、界定範圍、即時性與反饋機制，缺乏組織之傳達機制	即時性
人員教育與管理	MP2-2、OP2-5、OP2-9、MP3-1、MP3-2、MP3-3、OP3-1、OP3-2、OP4-2、OP5-2、MP6-3、OP6-3、MP7-3、OP7-5、MP9-3、OP9-2、OP10-5、OP11-1、OP12-1	缺乏系統思考之控制觀、反饋機制與界定範圍，缺乏控制之實行	控制觀
遠景與目標	OP3-3	系統思考之目標不明確、欠缺整體觀及開放系統觀，缺乏領導之實行	控制觀
執行與程序	MP4-2、OP5-1、OP5-5、OP6-5、OP7-1、OP7-2、OP12-2	缺乏系統思考之控制觀與反饋機制，缺乏組織之實行	動態觀
領導者	OP6-1、OP6-6	欠缺系統思考之界定範圍、傳達性與層級概念，缺乏領導之實行	控制觀
組織架構	OP9-1	缺乏系統思考之開放系統觀、即時性與傳達性，缺乏領導之架構建置	整體觀

註：1. MP 為主要問題(Main Problem)，MP1-1 為題 1 的主要問題之第一項問題，依此類推。

2. OP 為其它問題(Other Problem)，OP1-1 為題 1 的其它問題之第一項問題，依此類推。

資料來源：本研究整理

4.2 研究結果分析

經由訪談內容的整理與歸納，本研究提出人員調配的問題、時間流程的問題、整體性規劃的問題、溝通與學習的問題、敏感度的問題、資訊封閉的問題、人員教育與管理的問題、遠景與目標的問題、執行與程序的問題、領導者的問題、組織架構的問題等十一個主要問題歸因。本研究運用 BSM 之 12 道問項與深度訪談法取得訪談資料，並逐字逐句謄錄成逐字稿文本，將高度相關性的議題、符合題意的字句、重要的話語等依 BSM 之「批判範圍的界定」所提供的 12 道問項加以彙整與歸納，更進一步重複檢驗以歸結出真實問題，藉以得到清晰的脈絡，因此依系統思考之觀念得出個案學校有三大問題觀點，各別為整體觀、控制觀和即時性，以下針對各觀點問題探討如下。

4.2.1 整體觀的問題

整體觀即是整體性之觀念，根據學者指出人與自然是相互結合與相通的系統，因此無法加以剖析，且學校之相關人事物也是密不可分的系統，故整體性的規劃與調配是極為重要(施嫻瑜等人，民 94；陳國鎮，民 96；李韶堯，民 96)。在《管理學：整合觀點與創新思維》一書中，規劃在企業或組織中佔有舉足輕重的地位，無論是目標的追求、資源的配置、統整規劃與制定的過程等方面皆與規劃相關，因此制定好的規劃機制將有助組織的規劃(中山大學企業管理系，民 96)。在整體性觀點而言，研究資料顯示個案學校之整體觀的意涵不只是系統之間的考量，也意味著學校內部的整體性規劃。

個案學校由於事前規劃不夠詳細而產生資源與人力的浪費，因而凸顯個案學校不只是規劃的調整過程出現問題，在其回饋機制與資訊連結亦同樣產生不暢通的現象，再者個案學校在事前的規劃與研擬不充足，

也造成管理與執行的過程中產生問題。根據陳基發等人(民 94)所言，規劃是事前程序的分析與選擇，好規劃使個案學校的方向與目標明確，如果無規劃將造成資源浪費與工作混亂，且無法完成組織目標。

例如受訪者編號 3 針對資源的分配指出：

『尤其到了辦活動的時候，資源的浪費跟不環保的部分常發生。』(受訪者編號 3)

另一位受訪者編號 4 對學校的規劃提到：

『在討論學校活動時沒有統整性而經常產生混亂。根據學校規劃出來的時間提前做準備，且因事情過多或時間不充裕造成事情做得不充足。』(受訪者編號 4)

所以個案學校除制定資源調配的機制外，更需在時間流程與統籌整合上制訂相關策略。但是，受訪者編號 6 認為學校活動的時間規劃上經常容易重疊且做事情沒有根據和依據的話，就會造成活動很混亂。

『有時學校活動會比較多一點，所以可能在忙那個活動的時候，這個活動也要開始了，所以就沒有辦法分清兩樣事情都做的很好，因為就選歌曲那件事情來說，本來已經有給上面聽過，他們覺得可以，可是後來又要換，因此有時會覺得沒有一個依據，可是就不知道怎麼後來會變成一團亂。』(受訪者編號 6)

然而，其它受訪者覺得其原因在於事前評估不夠完整及個人私利的行為所產生。在事前評估不完整方面，受訪者編號 3 指出：

『因為有時候她們會自己放著，坦白說老師也很忙，她們沒有時間去找，用買的比較快，她們如果有回收來，我都會固定分類放在一個地方，然後我跟她講說：你們如果需要什麼來跟我拿，有的老師有拿，有的老師沒有拿。她們不會事先作規劃，我需要哪些東西，還有存貨我就

把它勾起來。』(受訪者編號3)

另有受訪者編號7與編號10認同其說法，表示：

『有時候沒有先想清楚這個道具它的可行性，因此可能要重做，而原本做好的道具就丟掉。』(受訪者編號7)

『學校在活動中的原則性不堅定。』(受訪者編號10)

再者，研究資料顯示個案學校在活動的計畫與規劃上，經常根據自身需要便率性而為，故容易產生過於盛大、緊湊和繁瑣的情況而造成混亂。

『學校每次都很喜歡把活動搞得很大，搞得大家都很累，所以活動安排可能會一直延遲，因為今天活動規劃得很奇怪，就覺得怎麼這麼趕，可能時間沒有抓好，因把活動都辦的太大，就花費太多。』(受訪者編號8)

另外，研究資料顯示個案學校在規劃並無一定的計劃與準則，因此造成人員在執行與計劃活動時的困擾。

『主管想改變型態，而我們沒有意識到就按照往常的、往年的經驗去做，然後就會覺得怎麼又改變，可能往年都是這樣，可是突然在這一年改變。時間流程和工作歸屬需要規劃才不致有混亂的結果，且個案學校規劃不夠充足。』(受訪者編號4)

且受訪者編號6與編號3針對個案學校的規劃不夠充足一詞表示認同外，也提出其意見。

『類似的活動的話，事前的規劃要有統整會比較好，如果就畢業表演來說，然後我們是不是事前規劃的時候，就要先想到這個問題。活動程序、規劃和規定常有無法落實或混亂的情況，且時間控制時常出現拖延的問題。』(受訪者編號6)

『自己計劃得很好，可是臨時變化你就沒辦法了，但是我再怎麼不

方便還是會去完成，只是那個過程你可能會比較辛苦。』(受訪者編號3)

根據《管理學：整合觀點與創新思維》一書所言，組織架構是組織的管理與經營機制，其中包含各部門的排列順序、傳達和傳遞資訊的方式及各層面間的相互關係，良好的組織架構具有目標統一性原則和分工協調原則，反觀個案學校卻發現其兩方面皆無明確的規劃與制定，甚至產生工作分配與職權的劃分。

『組織架構為學校自行建構，因此發現個案學校的工作分配與職權劃分並不清楚。』(受訪者編號1)

故此根據個案學校人員的描述可知，個案學校在各方面皆欠缺由整體觀點出發的規劃，在資源規劃上由於對資金、材料和資源的安排皆沒有長遠的目標計劃，以致造成無謂的損失摻雜其中，事前規劃方面因組織的架構不完善、事前各方面的計劃不完善之關係，故產生混亂與緊湊的生活模式，因此針對以上的原由，為個案學校建置完善的組織架構將有助混亂情形的降低，另外幫助個案學校建構明確組織目標、堅實的規則與完善的行政程序將有助無謂損失的減少。

4.2.2 控制觀的問題

控制觀即是系統控制理論，著重在輸出與輸入的呈現，而不是中間的處理，因此學校內部管理與教育機制健全，無論如何改變亦不會產生負面的狀況。根據 Ansari(1977)所言，控制是為避免組織內成員發生錯誤的結果所採取的規定與制度，所以以系統觀點提出三項控制相關的機制，分別為行為控制、產出控制及投入控制(Snell, 1992)。由控制觀的想法出發，研究資料顯示個案學校內的人員因受到事件的影響而產生不良情緒，因此造成管理上的不便。

『受到他人的中傷或欺騙會有憤怒和無法寬恕的想法存在。』(受訪

者編號2)

由此可知，個案學校在人員的教育與教導上尚有不足，因此根據 Lawler(1983)與 Manz and Sims(1980)的投入控制而言，藉由人員的管理措施增強員工的知識、技能及工作動機，進而達成控制或管理，所以個案學校在人員的培訓與管理尚須制定完善的機制將有助執行的順利。

例如受訪者編號2依教育訓練的效果表示：

『不斷地教育訓練或用讀書會的方式可讓人員得到工作上的幫助與理念、觀念上的契合。』

且受訪者編號3亦對其說法提出說明：

『員工會找一些理由去搪塞他們不想做的事情，有時我倒覺得領導者要去衡量接不接受他們這樣的想法，我覺得不是每一個人提什麼，領導者都要接受，有時還是要實際勘查，且員工有看人說話的情況，其想法只是不想做事。』(受訪者編號3)

再者，根據 Williamson(1975)與 Ouchi(1977)的產出控制所說，組織中的人員在達成目標的過程和方法上具有自主性，主管不必隨時進行監督，屬於分權式的方式，卻容易造成內部資訊不對稱的情況，若加入完善的績效評估將有助解決此問題。反觀，個案學校不僅沒有將職權劃分清楚，而且因缺乏完善的績效評估策略已造成資訊不對稱和員工有意隱瞞事實的問題產生。受訪者編號6與編號8針對此問題提出說明：

『主管有時會指配老師作活動計劃，但是最後主管仍會對其結果加入自己的意見並修改許多部份，讓老師覺得主管出爾反爾且有無奈的情緒積在心裡。』(受訪者編號6)

『不會按領導者的指示做事，也提到對待領導者與學生、老師的態度不一致，且很容易找藉口搪塞，問題存在很久。』(受訪者編號8)

另有受訪者編號 2 與編號 3 對員工的行為提出意見：

『廚房是最常浪費的地方。』(受訪者編號 2)

『員工對工作的積極態度不足和管理守則不落實，認為員工也需要培訓和教育。』(受訪者編號 3)

根據行為控制的理念，組織中需要規範人員的行為表現，並且確實定義操作的程序，以確保人員依規定執行，且必須監督與評估組織內人員的行為(Ouchi & Maguire, 1975; Ouchi, 1977; Cheng & Mckinley, 1983; Hitt, Hoskisson & Ireland, 1990; Snell, 1992)。然而，個案學校中，由於受到監督機制不夠完善，以致造成個案學校有諸多問題。受訪者編號 1、編號 3 和編號 8 均提到人員行為的意見，表示：

『逢迎諂媚應該都是必須的，反而主管對家長要有逢迎諂媚。且有推卸責任與工作的情形出現。』(受訪者編號 1)

『以工作的話，我說謊沒有造成對方多大的困難，但是能夠省學校很多麻煩，我覺得這個謊是可以講的，也就是我說這個謊以後，對這個學校有利、對工作上有利的話，我覺得我能接受。』(受訪者編號 3)

『學校派系分得很明顯，且可能私心或不滿的情緒累積過久所導致。廚房管理員選擇菜色時，為了自己方便或懶惰都選擇好煮的蔬菜來煮。』(受訪者編號 8)

因此，個案學校在缺乏人員管理機制之下，延伸出內部資訊不對稱和績效評估不完善的問題，另外在人員的監督機制中，由於缺乏人員的監督機制與職權劃分不清楚的原因，造成個案學校內部出現人員不受控制和互推工作的情況發生，所以為個案學校建立完善的監督機制，並透過工作職權的清楚區隔，將有助個案學校在人員積極度與配合度的改善，且透過建立良好的制度，將改善其資訊不對稱的發生。

4.2.3 即時性的問題

即時性為即時傳達性，組織中在誤會、誤傳出時能夠即時消弭將有助內部的溝通與互動，且透過內部的相互學習將有助於人員的配合(Barnard, 1968; Simon, 1976; Greenbaum, 1982; Goldhaber, 1993; Fritz et al., 1998)。在溝通方面，個案學校由於缺乏溝通的管道與平台，因而造成誤傳與誤會的產生。受訪者編號 2 針對溝通提出說明：

『受老師個性的影響溝通未必能有成效，因此只能針對當時狀況給予經驗上的分享或建議。』(受訪者編號 2)

受訪者編號 1 與編號 8 皆針對溝通與誤傳提出看法：

『主管曾因講話的口氣或態度造成誤會、誤傳，且發現無實質的改善。家長的衝突多是溝通不良或處理不當所造成。主管傳達的事情與領導者傳達的不同或主管擅自修改領導者的指示。』(受訪者編號 1)

『事實經過口耳相傳後產生扭曲而造成學校的誤會。』(受訪者編號 8)

組織溝通是組織內部的資訊交換和流動，組織對環境的變化和資訊的需求，組織內人員透過組織的溝通管道互相傳遞資訊，藉以消弭歧見，並建立共識或協調，進而達成組織目標(康自立、莊柏年，民 82；盧偉斯，民 85；張紹勳，民 88；項靖，民 93)。然而，個案學校在內部的資訊交換與人員間的消息傳遞，因溝通管道的不健全與狹隘導致其管理上的缺失。受訪者編號對 6 與編號 2 對管理上提出意見，表示：

『上下溝通與上級處理問題的態度提出意見，提到向主管及領導者反應學校面臨的問題時面臨到冷淡處理的狀況。』(受訪者編號 6)

受訪者編號 1 與編號 2 認同其說法而提出意見：

『主管與老師觀念不同產生上下溝通的管理問題。活動推行的主要溝通者是老師，因需要老師去說明活動的意義、內容與過程給家長及學

員知道，然而活動的時間大多佔到老師晚上或假日的時間，以致無法有效掌握活動的推行。』(受訪者編號2)

『員工在開會討論與表達的落實度會影響問題和困難的解決度。』(受訪者編號1)

此外，組織中之核心人物為領導者，有學者認為領導是透過溝通、協調、指導、制度等手段，令員工成功達到目標與效能(高瑞欽，民95；中山大學企業管理系，民96)。然而在個案學校中，領導者的行為卻與其定亦有相左的現象。

『在領導者與主管的想法不同時，會造成作業的困擾。領導者不知實際的情況，故不曉得發生的原因。』(受訪者編號3)

『反映代課過於頻繁與請假程序審核不嚴謹方面，主管有冷淡處理的現象。』(受訪者編號8)

『在每次開會後使用紙本紀錄會議內容和決定，可避免活動過程發生迷失方向、誤傳及誤會。』(受訪者編號4)

再者，根據 Altmann(2000)與賴怡卉(民92)所提出，組織氣氛是組織成員的互動與環境知覺所組成，不僅能透過成員的認知加以反應與描述，更能形成其組織的風格。另外，許多學者證明領導風格、領導行為與組織氣氛有正向相關(Smith, 1997; 張秀琴，民92；高瑞欽，民95)。

『學校派系分得很明顯，且可能與私心或不滿的情緒累積過久所造成。同事之間只幫忙同派系的人，且同事間有冷淡的情況產生。』(受訪者編號8)

根據以上訪談資料所示，個案學校因缺乏內部溝通管道，以致時常出現誤傳與誤會的情況，若能加入一套整合與分類的溝通機制，將有助於改善誤傳與誤會的狀況。此外，管理上的缺失亦反應個案學校在內部

溝通管道方面的狹隘，更表示其建立完善溝通機制的迫切。再者，領導者行為方面，領導者由於缺乏整合的機制與功能，所以產生上下意見無法一致、誤傳和誤會的狀況，且領導者對員工的資訊封閉，造成領導者在領導、協調員工方面始終有問題存在。故此，因領導者職權不明確與相應的機制不健全、缺乏內部溝通的機制，已產生內部分化的問題出現，所以建立一套完善地溝通與整合機制將有助於改善個案學校所存在的問題。

4.3 建構學習型幼兒美語學校

本研究根據問題的整理歸納出三個問題觀點，分別為整體觀、控制觀與即時性三者，而此三者之問題觀點皆能以學習型組織為解決方法，主要在於學習型組織具有加強學習與溝通、整體性考量與有效控制的優點，因此欲解決三者之問題，為個案學校建構學習型組織有助於組織內部之平衡與解決問題。

首先，以 Senge(1990)與 Senge et al. (2009)所提出之理論為建構基礎，目的在於此五項修練能夠使組織產生深層的學習循環，循環一旦開始便會逐漸趨向學習型組織，所以建構學習型組織之基礎將由此五項修練為主體架構。再者，以 Marquardt(1996)與 Pelder et al.(1991)之理論架構為輔助，建立具體的學習架構及具體方針。主要目的是 Marquardt(1996)對學習型組織各個方面有具體的說明，Pelder et al.(1991)在建立學習型組織上有具體的實施架構，因此本研究以 Marquardt(1996)與 Pelder et al.(1991)之理論模型為具體的建構方向。如圖 4.1 所示。

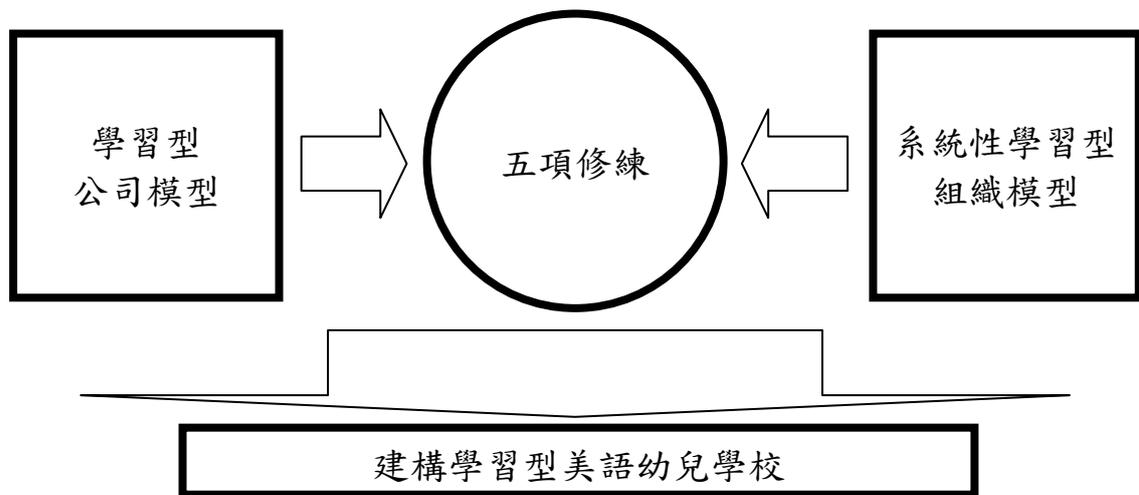


圖 4.1 學習型組織理論建置示意圖

資料來源：本研究整理

本研究所建構之學習型組織模型由八個構面所構成，分別為學習、時空、環境、組織、知識、態度、自主性架構與目標。如圖 4.2 所示。其中學習為個人有效地進行學習，主要在於實現個人願景、擴張個人能力，並進一步達成一種組織中的學習文化。時空為考量時間與空間的因素達到有效率的學習；環境為考慮組織所在的環境與體制；組織為學習所會影響的範圍，即是一種範圍的界定；時空、環境及組織屬於系統思考之修練，講求整體觀與一致性的規劃與學習，有助於釐清問題與看清各元素間之關係。

態度屬於不斷學習的態度與信念，進而獲取更多的知識；知識為知識的管理，包括知識獲取、知識創新、知識移轉與運用，進而產生技術與能力；態度與知識屬於團隊學習的範疇，主要在於態度與知識需要組織內所有成員共同交流與學習，才能使學習到的知識以最有效的方式傳遞給所有成員。自主性結構為組織經過學習、環境、時空、組織、態度及知識六項構面的過程，能夠使組織內成員產生自主學習與互相交流的

架構，以便於持續釐清資訊、反省問題及改進行動，達到決策的最佳化。目標是針對組織欲創造的未來願景及欲達成的目標，提出實踐的方法和原則，並提升成員對願景或目標的奉獻與承諾。

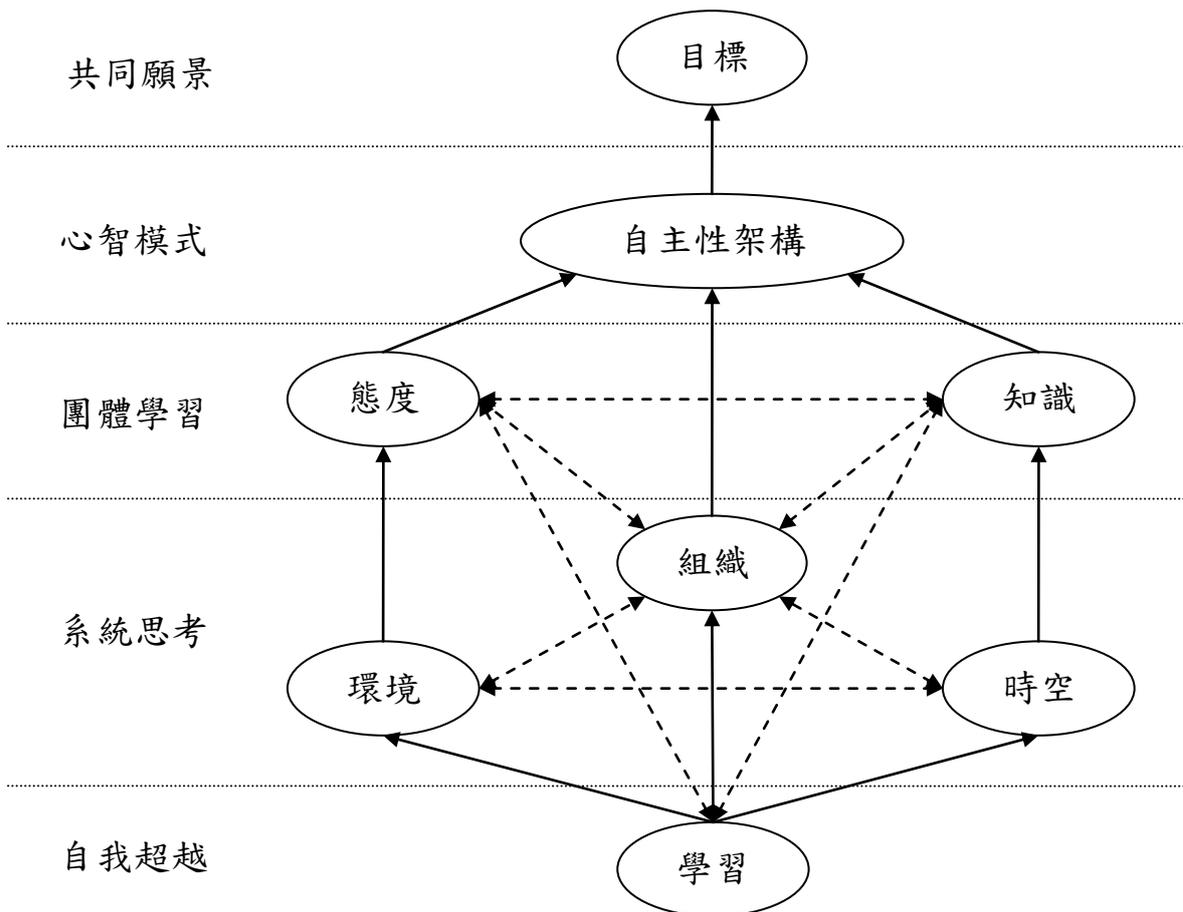


圖 4.2 建構學習型組織模型示意圖

資料來源：Senge, P. M. (1990), the fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday, N.Y.、Pelder et al. (1991), The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill, London.、Marquardt, M. J. (1996), Building the Learning Organization: A systems approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw-Hill, N.Y.、Senge et al.(2009), Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents And Everyone Who Cares About Education, Bantam Dell, N.Y.

依圖 4.2 所示之模型的概念以學習為建構基礎，以系統思考為核心能力，透過具有的結構模型達到組織學習的循環與活性，因此到達目標之

後會回饋到最底部做進一步的修正。然而，楊振富(2002)提到抽象的學習循環較之具體的學習循環更能達到深層的學習，因此本研究在模型內部加入三個循環機制，態度、知識、學習為一深層學習循環機制，用以加深學習的成效與永續性；時空、環境、知識為一整體循環機制，用以矯正行動與釐清策略；組織、態度、知識為一知識循環機制，用以有效運用獲取的知識及有助於知識的移轉與獲取。

因此，本研究所建構之學習型組織應用於幼兒美語學校，將幫助個案學校對知識與資訊的獲取，也能幫助其產生自我修正與改進的過程，所以本研究認為透過此具體模型之應用能使個案學校往學習型組織邁進，進而達成永續經營之目的。

4.4 總結

本研究藉由 BSM 之「界定批判的範圍」的 12 道問項進行深度訪談，經由 BSM 之「界定批判的範圍」的 12 道問項做訪談資料的整理，用以釐清真實的問題所在，並歸納出整體觀、即時性、控制觀之三大問題觀點。在整體觀方面，發現個案學校具有組織架構不完善、事前各方面的計畫不完善之問題，因此本研究認為替個案學校建置組織架構將能有效地解決其問題。在控制觀方面，發現個案學校缺乏人員管理機制、缺乏人員的監督機制、職權劃分不清楚之問題，因此本研究認為建立監督機制與工作職權清楚區隔將有助於解決其問題。在即時性方面，個案學校有缺乏內部溝通管道之問題，因此本研究認為建置有效地溝通機制能使個案學校解決相關之問題。如表 4.3 所示

表 4.3 三大問題觀點彙整表

問題觀點	問題發現	建議策略
整體觀	1. 個案組織的架構不完善 2. 事前各方面的計畫不完善	1. 建置組織架構
控制觀	1. 缺乏人員管理機制 2. 缺乏人員監督機制 3. 職權劃分不清楚	1. 建立監督機制 2. 工作職權清楚區隔
即時性	1. 個案組織缺乏內部溝通管道	1. 建置有效溝通機制

資料來源：本研究整理

因此，建構學習型組織有助於個案學校解決此三大問題觀點，且此三大問題觀點恰巧能以學習型組織之優點(永續經營、維持內部均衡、回應外部挑戰)加以平衡與解決。個案學校應先從發展與鼓勵教職員的個人學習，然而隨意的學習無助於學校之發展，所以需透過內、外部環境的評估與幼教學校所在的時間與空間進行評估，且亦需調整幼教學校之學習範圍，此三個環節的循環即是建構學習型組織中的整體循環機制，以達到整體性規劃與評估。

再者，教職員的個人學習透過整體循環機制之後，使個案學校產生符合幼教學校之發展所需的效果，再根據其獲取的知識藉由會議或讀書會使知識達到互通的效果，進而產生學習態度與創新知識。為了使知識便於移轉，且創新知識能幫助幼教學校之發展，並產生不斷學習的態度與信念，此即是本研究建構學習型組織中之知識循環機制，以達到知識有效地移轉與不斷學習。

為了使幼教學校能成為一自主學習的幼兒學校組織，不僅需要知識的移轉與互通，更需要不斷學習的態度與信念，最重要的是透過整體評估後的個人學習產生組織學習及深層學習，所以本研究在建構學習型組織中建立學習循環機制，有效達到個案學校的深層學習。因此，教職員的個人學習藉由整體評估與規劃產生有效地學習，並透過知識的移轉與

創新，以及深層的學習產生組織學習的態度與信念。進而使幼教學校成為一自主學習的幼兒學校組織結構。

故經由建構學習型組織，使個案學校達到永續經營與持續學習之目的。再者，使個案學校成為學習型學校對於解決三大問題觀點擁有可行性，且認為個案學習在學習型組織的運作下，能使其有效地達到永續經營的目的。

第五章 結論與建議

本研究以「運用系統思考及佛教系統方法論(Buddhist Systems Methodology; BSM)探討並建構幼教學校為永續經營之學習型組織」為主題，探究幼教組織所面臨的問題及建構學習型組織的策略，共分為四節，第一節為結論，主要總結本研究所達到與所探討的目的與結果，第二節為研究貢獻，主要說明本研究對幼兒教育組織、系統思考的研究所達成的貢獻，第三節為研究限制，根據所在的文化背景與環境提出本研究遭遇到的限制，第四節為後續研究建議，依據本研究之貢獻與結論提出後續研究可繼續深研之部分。

5.1 結論

本研究主要以個案學校之人員為訪談對象，運用深度訪談的方式探討個案學校所面臨的問題與困境，並藉由佛教系統方法論(BSM)中的「批判範圍的界定」之問項找出個案學校內部之真實問題。透過佛教系統方法論及訪談可知，在整體觀方面，個案學校受到組織架構與目標規劃不健全導致職權劃分的不明確、混亂與緊湊的生活模式、資源與資金的浪費；在控制觀方面，個案學校受到監督機制、職權劃分與分配不清楚與管理機制不健全而造成內部出現人員不受控制和互推工作、內部資訊不對稱和績效評估不完善的情況發生；在即時性的方面，由於溝通管道的狹隘、資訊不對稱和互相學習的管道，導致個案學校內部出現誤傳與誤會的情況。然而，根據訪談資料發現個案學校仍存在環境敏感度不足的潛在問題，但是本研究認為敏感度的不足主要受到資訊封閉所造成，資訊封閉則與即時性問題觀點相關聯，因此若能解決即時性問題觀點則使

敏感度不足與資訊封閉的問題得到解決。

因此，個案學校往後應建立良好的溝通管道，以增強資訊互通的可能性；建立監督機制，以強化組織內人員的運作效率。由於幼教學校的工作繁複，以致產生人員因工作區域重疊而有覽散的情況，因此令其工作職權清楚區隔將使其得以解決。最後，組織架構的不完善將使組織溝通的管道難以成形，所以建議個案學校需重新檢視其組織架構並加以簡化，將有助於溝通與事前計畫趨於完善。由此可知，本研究目的之三：「運用系統思考之BSM探查個案學校仍存在之潛在問題」得以解釋。

藉由系統思考之理論診斷與探討現今學校的情況中發現，現今幼教學校除受到少子化的問題外，尚有受到學校林立所產生的同業競爭，其次因家庭結構的改變與國際化趨勢造成學習美語的時間逐漸提早，以致學習第二語言成為現今社會必備之條件。再者，由於教育政策的失敗、中高等教育的沉淪及讀書無用論的現象，連帶牽動年輕人對於所要扮演的社會角色產生混淆和模糊，另外社會媒體將訊息迅速傳播與誇大的渲染，亦是造成現今教育的難度。再來，教師的審核機制不夠健全、教育經費的浮濫、缺乏整體性規劃的教育制度…等問題也是令社會與教育漸行漸遠的關鍵。教育產業主要受到社會、家庭、教育三方面的交錯影響，因此本研究認為現今學校所面臨的問題須對此三方面加以整合與規劃才能有所改善。根據上述可知，本研究之目的：「藉由系統思考的理論來診斷與探討現今學校的情況，讓教育產業得以有所參考依據」得以說明。

幼教學校的問題可分為內部問題與外部問題兩類。外部問題為組織以外之環境、同業、家長…等關係者所造成或引導的問題。在文獻探討中發現，現今幼教學校受到外部環境與家長的影響逐漸以迎合家長與環境所需作策略，卻忘記教育本身須具備之態度與出發點。再來，內部問

題則屬於組織內部所延伸出的問題，如：溝通、承諾、願景、目標、程序…等，由於現今幼教學校著重於校園空間和學習空間的規劃、幼兒教育的教學方式、學校組織文化之改善，卻較少著眼於組織上所需注意的問題。

然而根據本研究所訪談與整理發現，幼教學校在溝通方面卻是一項重要的課題，研究中個案學校在組織溝通上便已延伸出不少的問題(如：誤傳、誤會…等)。另外組織學習能力和文化的加強與建立亦是所須著重的重點，若是無法根據經驗加以學習與累積成為組織內部之知識，將無法應對複雜環境所產生的問題，在訪談中個案學校雖有經驗上的交流與累積，但是卻是不夠健全致使同類型的問題仍層出不窮。此外，組織內部人員的教育也是不可或缺的一部分，人員易受到家庭、環境、文化…等之影響而產生許多互相牽扯的問題，所謂人員教育除了使人員累積經驗與內化知識外，還須將組織願景、組織文化、向心力…等部分將以強化，才是幼教學校所該思考的議題。因此，本研究目的之二：「根據研究過程加以探討現今學校仍存在之影響因素，以期作為往後研究之用」得以證實。

由於個案學校處於一複雜且多元的環境，比他人更快累積經驗與知識，將是所需面對的趨勢，因此本研究以 Senge(1990)與 Senge et al.(2009)之理論架構為基礎，以 Marquardt(1996)與 Pelder et al.(1991)為輔助理論，建構學習型組織之模型，使個案學校能夠轉型為學習型組織。學習型組織由八個構面與三個循環機制構成，具有深層學習、有效運用知識、釐清資訊之功能，有助個案學校解決組織內部之問題。

再者，幼教學校應鼓勵內部教師、行政人員與園長等人員自主學習，進一步達到團體學習，乃至組織學習，唯有持續地學習才能使幼教學校

之教育不與外界脫軌。此外，透過整體性的考量使幼教學校能根據組織目標或組織需求的方向進行評估與學習，所以系統思考佔著舉足輕重的重要性，且運用 BSM 之界定批判範圍、方法的選擇與設計、影響之評估的 12 道問項，將有助於幼教學校之整體規劃。另外，運用獎勵的機制、會議或讀書會的機制讓幼教學校之教職員彼此之間相互溝通、協調與學習，將有助於個案學校之管理上更加順暢。故本研究之目的四：「幫助個案學校達成永續經營，以及轉型成為學習型學校」得以達成。

5.2 研究貢獻

本研究以「運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討與綜析幼教組織之問題歸因並建構其成為學習型組織」為主題，運用系統思考、組織學習與學習型組織概念釐清個案學校之問題和建構學習型組織，因此本研究之貢獻以幼教組織、系統思考、學習型組織為主要方面，進而加以說明。

1. 幼教組織方面

運用佛教系統思考方法論(BSM)與深度訪談法得知個案學校所存在之問題，且將個案學校之問題歸納為三大問題觀點，故能幫助幼教組織釐清組織管理上的問題界定，且能使幼教組織了解組織的問題主要受到此三項問題觀點所影響，進而延伸出其它管理上的問題，因此本研究有助於幼教組織解決內部之三大問題觀點，進而解決組織上的其它管理問題。

2. 系統思考方面

透過個案研究的探討可知，BSM 具有找出真實問題的功能，且相較於過往的系統方法論更有助於真實問題的尋找與探討議題，但台灣卻鮮

少使用此方法論作為研究工具進行問題的探討。再者，Senge(1990)的《第五項修練》一書中，使系統思考為建構學習型組織之核心精神，並運用系統動力學之概念作為系統思考的基礎，也是台灣系統思考領域最常見的研究方法。然而，本研究以批判性系統思考之佛教系統方法(BSM)作為建構學習型組織之工具，對於往後的研究者大可不必只使用一種系統研究工具做為研究方法。

3. 學習型組織方面

本研究以 Senge(1990)與 Senge et al. (2009)之理論架構為基礎，以 Marquardt(1996)與 Pelder et al.(1991)為輔，建構學習型組織，使其成為永續經營的學校組織。本研究將三位學者所提出之學習型組織模型加以整合，並應用三套循環機制作為持續修正之環節，對於建立學習型組織相當有效，往後學校若欲建構學習型學校便可應用此模型作為建構之基礎。

5.3 研究限制

本研究之限制依文化背景可分為二部份加以說明。首先，由於受到東方文化背景的影響，使得受訪者在回答問項時，經常出現避重就輕的情況，造成深度訪談不易進行，時常需透過迂迴的詢問方式才能得到完整的問項回答。其次，因為其方法論由佛教思想所創，受訪者在訪談的過程中對宗教有些微排斥的狀況，且受訪者易對問項之內容產生誤解，以致訪談過程難以進行。

5.4 後續研究建議

本研究以幼教組織為研究對象，由於學校屬於一教育單位，在於外

部連結與內部動態過於單一，因此建議後續研究者可針對其它營利組織為研究對象，也可與其它組織作個案的比較。另外，由於個案學校探討之層面以內部溝通與組織架構為主，所以建議後續研究者在深度訪談上，能以 BSM 問項為基礎，並擴大探討問題的層面，也可與其它方法論作互相的配合，以達到更完善的程度。

參考文獻

一、中文部份

1. 丁文拯、梁文貴(民 96)，管理會計—代理理論與系統思考之運用(初版)，台北：雙葉書廊。
2. 丁雪茵(民 97)，組織文化與幼兒教育—未來研究方向之思考，當代教育研究，第 16 卷，第 1 期，1-39 頁。
3. 王思峰(民 83)，管理學習實驗室之設計與學習遷移：動態性複雜案例之處方性實驗研究，中山大學企業管理研究所博士論文。
4. 王思峰、蔡靜萍、林于荻(民 90)，以系統思考擴充 PC 模式：臨床取向的個案研究，商管科技季刊，第 2 卷，第 2 期，195-231 頁。
5. 王淑俐(民 96)，賈馥茗教授言談集之四解決教育問題從根本做起之一家庭教育才是根源，台灣教育，第 648 期，24-26 頁。
6. 中山大學企業管理系(民 96)，管理學：整合觀點與創新思維(三版)，台北：前程。
7. 司徒達賢(民 94)，策略管理新論：觀念架構與分析方法(再版)，台北：智勝。
8. 白崇亮(民 73)，組織溝通與組織改變，管理評論，第 3 卷，第 2 期，21-27 頁。
9. 佛光大辭典編修委員會(民 77)，佛光大辭典，高雄：佛光山。
10. 何金針、唐璽惠(民 95)，少子化趨勢對幼稚園經營之衝擊及因應策略，學校行政雙月刊，第 39 期，242-252 頁。
11. 佛教傳道協會(民 97)，中英對照佛教聖典，佛教傳道協會財團法人。
12. 吳永猛(民 76)，壇經與六祖禪畫，中華佛學學報，第 1 期，137-152 頁。

13. 吳明烈、劉宏鈺、王淑婉、傅清雪、林瑞明、黃振裕、徐英傑、林美雲、劉坤俊、林秀珍、蔡秀珠、魏昭雄(民 92)，組織學習與學習型組織(初版)，台北：高等教育文化。
14. 吳明清(民 93)，小學英語教育問題，臺灣教育，第 629 期，45-48 頁。
15. 吳清山(民 86)，學習型組織理論及其對教育革新的啟示，圖書館教育月刊，第 43 期，1-7 頁。
16. 吳萬益、林文寶(民 90)，影響學習型組織建立相關因素之研究，交大商管學報，第 6 卷，第 1 期，21-49 頁。
17. 呂佳陵(民 93)，創造性音樂活動在中南部地區幼稚園的教學現況調查，人文社會學報，第 3 期，181-197 頁。
18. 李本京(民 97)，台灣教育必須撥亂反正：難解的台灣教育問題，海峽評論，第 211 期，54-57 頁。
19. 杜松柏(民 75)，禪宗的體用研究，中華佛學學報，第 1 期，229-243 頁。
20. 李長燦(民 92)，可能發展區概念的新詮釋及其對幼兒教育的啟示，幼兒保育學刊，第 1 期，1-18 頁。
21. 李新民(民 92)，課後托育機構整合國小課程之初探，幼兒保育學刊，第 1 期，19-38 頁。
22. 李新民、戴嘉南、黃美惠(民 94)，幼兒教師的組織文化知覺與組織承諾初探，南大學報教育類，第 39 卷，第 1 期，21-40 頁。
23. 李嘉齡(民 90)，學習型組織應用於國民小學之探討：理想、困境與實踐，學校行政雙月刊，第 16 期，150-164 頁。
24. 李韶堯(民 96)，黃帝內經氣化宇宙觀的全息思維，哲學與文化，第 34 卷，第 10 期，161-180 頁。

25. 幸曼玲(民 83)，從情境認知看幼兒教育，初等教育學刊，第 3 期，165-188 頁。
26. 林光明譯(民 98)，中村元著，廣說佛教語大辭典，初版，台北：喜豐。
27. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(民 94)，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究，第 3 卷，第 2 期，122-136 頁。
28. 林俊彥、郭宗賢、郭彥谷(民 95)，以學習型組織之動態思維探討我國高等教育之新核心價格，學校行政雙月刊，第 41 期，1-10 頁。
29. 林義正(民 81)，禪宗的教育方法，法光雜誌，第 30 期，590-630 頁。
30. 林樹(民 95)，我國中輟生之問題與對策，教育暨外國語文學報，第 2 期，1-13 頁。
31. 星雲(民 82)，星雲法語(初版)，高雄：佛光。
32. 施嫻瑜、鄭振鴻、區永欣、郭聖達(民 94)，慢性疲勞之中西醫學原理、方法及實踐環節的差異性，傳統醫學雜誌，第 16 期，28-40 頁。
33. 唐谷修、周科平、楊成林(民 95)，系統思考在企業安全管理中的應用探討，安全與環境工程，第 13 卷，第 4 期，81-85 頁。
34. 宮元啟(民 84)，佛教用語小辭典(初版)，台北：新潮社。
35. 孫本初(民 84)，學習型組織的內涵與運用，空大行政學報，第 3 期，1-17 頁。
36. 徐宗林、簡成熙、吳錦惠、董宜佩、陳惠萍、鄭世仁、蔡啟達、蔡清田(民 96)，教育導論，台北市：五南。
37. 徐明珠(民 92)，全球化時代，台灣高等教育之創新與改革，財團法人國家政策研究基金會國改研究報告。
38. 高瑞欽(民 95)，領導行為、組織氣氛與服務品質關係之研究—以高雄港務警察局為例，人力資源管理學報，第 6 卷，第 3 期，95-117 頁。

39. 康自立、莊柏年(民 82)，組織溝通與組織承諾，職業教育學院學報，第 2 期，1-66 頁
40. 張秀琴(民 92)，大學圖書館館長領導風格與圖書館組織氣氛關係之研究，國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文。
41. 康素杏(民 97)，一個托兒所所長建立組織文化的故事，朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文。
42. 張紹勳(民 88)，E-mail 的使用對組織溝通民主化的衝擊，民意研究季刊，第 210 期，20-54 頁。
43. 許士軍(民 79)，管理學(第十版)，台北：東華。
44. 許玉齡(民 90)，幼教品質繫於幼兒園園長，國教世紀，第 196 期，41-46 頁。
45. 許玉齡(民 93)，公立幼稚園園長的行政專業能力來源與工作困境，新竹師院學報，第 18 期，169-205 頁。
46. 許鶴齡(民 91)，陽明《傳習錄》與惠能《壇經》之義理交涉，哲學與文化，第 29 卷，第 3 期，249-271 頁。
47. 陳加屏(民 96)，從系統思考的角度評以組織臨床研究創造理論：兼論理論與實務的鴻溝，應用心理研究，第 34 期，9-14 頁。
48. 陳怡汝(民 98)，運用佛教系統方法論(BSM)建構行銷策略流程及探討品牌知名度與領導行為對非營利組織成員忠誠度之研究，南華大學管科所碩士論文。
49. 陳怡君(民 96)，校園空間視覺偏好研究—以國小中、高年級學童為例，中原大學室內設計研究所碩士論文。
50. 陳明蕾(民 89)，教育組織發展成為學習型組織之反省，成人教育月刊，第 53 期，35-40 頁。

51. 陳欣華(民 95)，影響學校組織學習歷程因素之個案研究，中正大學成人及繼續教育學碩士論文。
52. 陳基發、李國忠、邱祈榮(民 94)，應用衝突管理於策略規劃之研究—南投縣內湖國小遷校個案，台大實驗林研究報告，第 19 卷，第 1 期，25-41 頁。
53. 陳國鎮(民 96)，中醫現代化的省思與展望，生命學報，第 2 期，211-219 頁。
54. 陳惠芳(民 94)，托育機構教學設施及公共安全標準的探討，幼兒保育研究，第 1 卷，第 1 期，75-86 頁。
55. 郭智玲(民 96)，台灣幼兒美語教育之探討，社會變遷下的幼兒教育與照顧學術研討會論文集，15-24 頁。
56. 郭進隆譯(民 79)，The fifth discipline/Senge, P. 著，第五項修練，台北：天下文化。
57. 陳煜清(民 90)，教導型組織理論在我國學校組織之適用性初探，學校行政雙月刊，第 12 期，52-58 頁。
58. 陳義孝(民 84)，佛學常見詞彙，台北：福峰。
59. 陳義孝(民 87)，佛學常見詞彙，台北：文津出版社。
60. 陳義孝(民 88)，佛學常見詞彙，台中：瑞成書局。
61. 陳義孝(民 91)，佛學常用詞彙(再版)，新北：大千。
62. 陳慧芬(民 87)，組織文化的意義與功能，台中師院學報，第 12 期，1-12 頁。
63. 傅佩榮(民 92)，探索生命的價值：哲學入門，台北：天下遠見。
64. 曾月紅(民 90)，全語文教學的班級經營—以英語文教學為例，教育研究資訊，第 9 卷，第 2 期，80-106 頁。

65. 曾雅彩(民 84)，動態決策過程中資訊分析方法之比較研究，國立中山大學資訊管理研究所碩士論文。
66. 湯志民(民 94)，幼兒學習環境設計，台北：五南。
67. 華格納(民 98)，教你未來職場需要的七大能力，商業週刊，第 1113 期，46-49 頁。
68. 黃任閔與徐欽賢(民 94)，學習型組織融入九年一貫健體領域教師專業成長，大專體育，第 80 期，115-123 頁。
69. 黃怡雯(民 96)，組織溝通在校長領導之應用，學校行政雙月刊，第 51 期，19-34 頁。
70. 黃政傑(民 90)，大學教育改革，台北：師大書苑。
71. 黃哲彬、簡夙蓮(民 93)，論組織學習在學校組織之應用，學校行政雙月刊，第 31 期，188-197 頁。
72. 項靖(民 93)，Intranet 與組織溝通和再造，研考雙月刊，第 28 卷，第 2 期，19-32 頁。
73. 楊振富譯(2002)，Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents And Everyone Who Cares About Education /Senge, P. M., Cambron-McCabe, N. H., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. 著，學習型學校：第五項修練教育篇：獻給教育工作者、父母以及關心教育的每個人，台北：天下遠見。
74. 楊國德(民 87)，發展學習型組織是我國教育革新的基礎，成人教育雙月刊，第 43 期，7-14 頁。
75. 楊國德(民 88)，學習型組織的理論與應用：成人教育領域的實踐經驗(初版)，台北：師大書苑。
76. 楊維楨(民 92)，系統分析—在經營決策上的應用(初版)，台北：五南。
77. 詹士樑(民 90)，生物控制論應用在都市及區域規劃之可行性探討—以

- 靈敏度模型為工具，都市與計畫，第 28 卷，第 1 期，17-37 頁。
78. 廖述賢、吳啓絹、胡大謙、樂蕙嵐(民 97)，組織文化、知識取得、組織學習與組織創新關聯性之研究，人力資源管理學報，第 8 卷，第 4 期，1-29 頁。
79. 管長青(民 90)，影響學習型組織形成之相關因素研究，台灣科技大學管理研究所碩士論文。
80. 劉玉燕(民 82)，幼兒園遊戲環境設計，兒童遊戲空間規劃與安全研討會資料集，中華民國建築學會，3-27 頁。
81. 劉復苓譯(民 90)，Organizational Learning Capability/ Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., Glinow, M. A. V. 著，組織學習能力，台北：聯經出版公司。
82. 蔡培村(民 87)，學校經營與管理(修訂版)，高雄：麗文。
83. 蔡琮英(民 92)，如何建構學習型學校之探討，學校行政雙月刊，第 28 期，69-78 頁。
84. 戰寶華(民 96)，學校經營策略之規劃分析，學校行政雙月刊，第 52 期，1-19 頁。
85. 盧偉斯(民 85)，組織學習的原理與實際—組織溝通的觀點，人事月刊，第 23 卷，第 4 期，24-43 頁。
86. 賴怡卉(民 92)，國民小學學校組織氣氛、組織溝通與教師工作滿意度之研究，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
87. 謝冰瑩(民 89)，新譯四書讀本，台北：三民。
88. 簡彰育(民 96)，以系統思考探討經營理念對企業經營的動態影響過程—以 XXX 公司為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
89. 魏惠娟(民 87)，學習型組織的迷思與省思，成人教育雙月刊，第 43

期，35-43 頁。

90. 羅子涵(民 96)，創業家精神與轉型領導對組織學習、組織創新暨組織績效影響之研究，靜宜大學企業管理系碩士論文。
91. 羅世輝、陳奕人(民 95)，Apple iPod 數位行動影音產品創新擴散之研究—系統思考觀點，2006 工研院創新與科技管理研討會論文集，工研院，1-11 頁。
92. 鹽川太郎(民 95)，少子化和教育問題—教改是少子化的原因，臺灣教育，第 640 期，21-25 頁。

二、英文部分

1. Ackoff, R. L. (1974), Redesigning the Future, John Wiley & Sons, N. Y.
2. Ackoff, R. L. (1975), A reply to the comments of Chesterton, Goodman, Rosenhead And Thunhurst, ORQ.
3. Adam, J. H. (1989), Longman dictionary of business English, 2 nd, Harlow, Longman.
4. Akkirman, A. D. & Harris, D. L. (2005), Organizational Communication Satisfaction in The Virtual Workplace, Journal of Management Development, Vol. 24, No. 5, pp. 397-409.
5. Altmann, R. (2000), Forecasting your organizational climate, Journal of Property Management, Vol.65, No. 4, pp. 62-65.
6. Ansari, S. L. (1977), An integrated approach to control system design, Accounting, Organizations And Society, No. 2, pp. 101-112.
7. Argyris, C. & Schon, D. A. (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, M. A.
8. Bagley, D. M. & Klass, P. H. (1997), Comparison of the quality of preschooler's play in housekeeping and thematic sociodramatic play centers, Journal of Research in Childhood Education, Vol. 12, No. 1, pp.71-77.
9. Barnard, C. I. (1968), The Functions of The Executive, Harvard, M. A.
10. Beer, S. (1985), Diagnosing the System for Organizations, Chichester, U.K.
11. Bloom, P. J. (1989), The Illinois director's study: A report to the Illinois Department of Children and Family Services, Early Childhood Professional Development Project, National College of Education, Evanston.
12. Bloom, P. J., Sheerer, M. & Britz, J. (1991), Blueprint for action:

- Achieving center-based change through staff development, New Horizons, I. L.
13. Boudreau, J. (2004), Organizational behavior, strategy, performance, and design in management science, Management Science, Vol. 50, No. 11, pp.1463-1476.
 14. Bredekamp, S. & Willer, B. (1996), NAEYC accreditation: A decade of learning and the years ahead, National Association for the Education of Young Children, Washington.
 15. Capra, F. (1996), The Web of Life: A New Synthesis of Mind and Matter, Flamingo, London.
 16. Carr, E. H. (1961), What is History?, Harmondworth, Penguin.
 17. Cashman, J. (2005), Strategy sustains success, Industrial Management, Vol. 4, No. 5, pp.15-19.
 18. Checkland, P. (1985), From optimizing to learning: a development of systems thinking for the 1990s, Journal of the Operational Research, Vol. 36, No. 9, pp.757-767.
 19. Checkland, P. B. (1976), Towards a systems-based methodology for real-world problem-solving, Harper & Row, London.
 20. Checkland, P. B. (1981), Systems Thinking, Systems Practice, Chichester, U.K.
 21. Checkland, P. B. (1999), Systems Thinking, Systems Practice, Chichester, UK.
 22. Cheng, J. L. C. & McKinley, W. (1983), Toward an integration of organizational research and practice: A contingency study of bureaucratic control and performance in scientific setting, Administrative Science Quarterly, No. 28, 85-100.
 23. Chou, S. W. (2003), Computer system to facilitating organizational learning: IT and organizational context, Expert Systems with

- Applications, Vol. 24, No. 2, pp. 273-280.
24. Churchman, C. W. (1979a), the Systems Approach, 2nd, Dell, N.Y.
 25. Churchman, C. W. (1979b), the Systems Approach and Its Enemies, Basic Books, N.Y.
 26. Cremin, L. A. (1974), Further Notes Toward a Theory of Education, Columbia Univ., N.Y.
 27. Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.
 28. Davidson, M. (1983), Uncommon Sense, Los Angeles, Tarcher.
 29. Della Thompson (2009), Pocket Oxford English-Chinese Dictionary, 8 th, Warmth, Taipei.
 30. Dewey, J. (1963), Experience and Education, Collier Books, N.Y.
 31. Dishman, P. & Pearson, T. (2003), Assessing intelligence as learning within an industrial marking group: a pilot study, Industrial Marketing Management, Vol. 32, No. 7, pp. 615-620.
 32. Dixon, N. M. (1994), The Organizational Learning Cycle: how we can learn collectively, Hampshire, England.
 33. Federico, R. F. (1996), The Great E-mail Debate, HR Magazine, Vol. 41, No. 1, pp.67-70.
 34. Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985), Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
 35. Flood, R. L. (1995), Solving Problem Solving, Wiley, Chichester.
 36. Flood, R. L. & Carson, E. R. (1993), Dealing with Complexity, Plenum Press, New York.
 37. Flood, R. L. & Jackson, M. C. (1991a), Critical Systems Thinking: Directed Readings, Wiley, Chichester.
 38. Flood, R. L. & Jackson, M. C. (1991b), Creative Problem Solving, Wiley,

Chichester.

39. Flood, R.L. & Gregory, W. J. (1988), Systems: past, present and future, Plenum, New York.
40. Forrester, J. W. (1961), Industrial Dynamics, Productivity Press, Cambridge.
41. Forrester, J. W. (1994), System Dynamics, System thinking, and Soft OR, System Dynamics Review, Vol. 10, No. 2, pp. 245-256.
42. Foucault, M. (1980), Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, Harvester, Brighton.
43. Fritz, M. B., Narasimhan, S. & Rhee, H. S. (1998), Communication and Coordination in The Virtual Office, Journal of Management Information Systems, Vol. 14, No. 4, pp. 7-28.
44. Fuenmayor, R. (1991), The roots of reductionism: a counter-ontoepistemology for a systems approach, Systemic Practice and Action Research, Vol. 4, No. 5, pp.419-448.
45. Galer, G. & Kees, H. (1992), The learning organization: how planners create organizational learning, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 10, No. 6, pp. 5-12.
46. Goldhaber, G. M. (1993), Organizational Communication, 6th ed, Brown and Benchmark, I.A.
47. Greenbaum, H. H. (1982), The Audit of Organizational Communication, Contemporary Perspectives in Organizational Behavior, Allyn & Bacon, Boston.
48. Gregory, W. J. (1996), Discordant Pluralism: A new strategy for critical systems thinking, Systems Practice, Vol. 9, pp. 605-625.
49. Habermas, J. (1971), Towards a Rational Society, Heinemann, London.
50. Habermas, J. (1976), The Positivist Dispute in German Sociology, Heinemann, London.

51. Haeckel, S. H. & Nolan, R. L. (1993), Managing by wire, Havard Business Review, Vol. 72, No. 4, pp. 122-132.
52. Hall, A. D. & Fagen, R. E. (1956), Definition of System, General Systems, Vol. 1, pp. 18-28.
53. Hall, A. D. (1962), a Methodology for Systems Engineering, Princeton, N.J.
54. Heijden, K. V. (2004), Can internally generated futures accelerate organizational learning?, Futures, Vol. 36, No. 2, pp. 145-159.
55. Hit, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. (1990), Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in m-form firms, Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 29-47.
56. Huber, G. P. (1991), Organizational learning: The contributing process and the literatures, Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115.
57. Hurley, R. F. & Hult, G. T. (1998), Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, Journal of Marketing, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54.
58. Jackson M. C. (1991), Systems Methodology for the Management Sciences, Plenum, New York.
59. Jackson, M. C. (2000), Systems Approaches to Management, Kluwer, New York.
60. Jackson, M. C. & Keys, P. (1984), Towards a system of systems methodologies, Journal of the Operational Research Society, Vol. 35, No. 6, pp. 473-486.
61. Jenkins, G. M. (1969), A systems study of a petrochemical plant, Journal of Systems Engineering, Vol. 1, No. 1, pp. 90-99.
62. Kagan, S. L., & Bowman, B. T. (1997), Leadership in early care and education: issues and challenges, NAEYC, D.C.
63. Kerin, R. & Peterson, R. (2004), Strategic marketing problems: Cases

and comments, 10th ed, Prentice Hall, NJ.

64. Kim, D. H. (1993), the link between individual and organizational learning, Sloan Management Review, Vol. 34, No. 1, pp. 37-50.
65. King, W. R. (1996), IS and the learning organization, Information Systems Management, Vol. 13, No. 3, pp. 78.
66. Kold, D. A. (1984), Experiential Learning, Prentice-Hall, N.J.
67. Lawler, E. E. (1983), Control systems in organizations, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, pp. 1247-1291.
68. Lessem, R., & Gatley, S. (1995), Enhancing the competitive advantage of transcultural business, journal of European Industrial Training, Vol. 19, No. 9, pp. 3-12.
69. Luhmann, N. (1986), The autopoiesis of social systems, Sage, London.
70. Luhmann, N. (1990), The Autopoiesis of Social Systems, Essays on Self-Referenve, Colombia University, New York.
71. Luthans, D., Rubach, J. & Marsnik, P. (1995), Going beyond tital quality: the characteristics, techniques, and measures of learning organization, The International Journal Of Organizational Analysis, Vol. 3, No. 1, pp. 24-44.
72. Manz, C. C. & Sims, H. P.(1980), Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective, Academy of Management Review, Vol. 5, No. 3, pp. 361-367
73. Maria, A. & Morgan, S. P. (1997), the Accelerating Organization: Embracing The Human Face of Change, McGraw-Hill, NY.
74. Mark, H. M. & Louis, K. S. (1999), Teacher empowerment and the capacity for organizational learning, Educational Administration Quarterly, Vol. 35, No. 5, pp. 707-750.
75. Marquardt, M. J. (1996), Building the Learning Organization: A systems approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw-Hill,

N.Y.

76. Mason, R. O. & Mitroff, I. I. (1981), Challenging Strategic Planning Assumptions, Wiley, NY.
77. Matthias, F. & Diana, W. (1994), Organizational Learning: the learning organization and adult education, Proceedings of the Adult Education Research Conference, University of Tennessee, pp.151-156.
78. Maturana, H. R. and Varela, F. J. (1980), Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living, Boston Studies in the Philosophy of Science, D. Reidel, Dordrecht.
79. Michael, C. J. (1993), Systems Methodology for the Management Sciences, Plenum, New York.
80. Midgley, G. & Shen, C. Y. (2007b), Toward a Buddhist Systems Methodology 2: An Exploratory, Questioning Approach, Systemic Practice and Action Research, Vol. 20, No. 3, pp. 195-210.
81. Midgley, G. (1997), Developing the Methodology of TSI, Systems Practice, Vol. 10, pp. 305-309.
82. Midgley, G. (2000), Systemic Intervention, Kluwer, New York.
83. Mingers, J. (1992), Recent Developments in Critical Management Science, the Journal of the Operational Research Society, Vol. 43, No. 1, pp. 1-10.
84. Mingers, J. C. (1980), Towards an Appropriate Social Theory for Applied Systems Thinking: Critical Theory And Soft Systems Methodology, Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 7, pp. 41-49.
85. Minichiello V., Aroni R., Timewell E. & Alexander L. (1995), In-depth Interviewing, 2nd ed, South Melbourne, Longman.
86. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghosal, S. (2003), the strategy process: Concepts, contexts, cases, 4th ed, Prentice Hall, NJ.
87. Nash, B. (1981), The Effects of Classroom Spatial Organization on

- 4-And 5-Year-Old Children'S Learning, British journal of educational psychology, No. 51, pp. 144-155.
88. O'Neil, J. (1995), Four Lenses Through Which to View A Learning Organization, ASTD.
 89. Ouchi, W. G. (1977), the relationship between organizational structure and organizational control, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 1, pp. 95-113.
 90. Ouchi, W. G. & Maguire, M. A. (1975), Organizational control: Two functions, Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 4, pp. 559-569.
 91. Pearsall, J. (2001), Concise Oxford dictionary, Oxford University, U.K.
 92. Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1994), The learning organization, McGraw-Hill, London.
 93. Pelder, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991), The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill, London.
 94. Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982), In Search of Excellence, Harper & Row, New York.
 95. Quade, E. S. (1963), Military systems analysis, Penguin, Harmondsworth.
 96. Schechter, D. (1991), Critical Systems Thinking in the 1980s: A Connective Summary, Critical Systems Thinking: Directed Readings, pp. 213-226.
 97. Schein, E. H. (1993), Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture, Journal of Conseling & Development, 71, pp. 703-708.
 98. Senge, P. M. (1990), the fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday, N.Y.
 99. Senge, P. M., Cambron-McCabe, N. H., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. (2009), Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators,

Parents And Everyone Who Cares About Education, Bantam Dell, N.Y.

100. Sharma, N. & Patterson, P. G. (1999), The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services, The Journal of Services Marketing, Vol. 13, No. 2, pp. 151-170.
101. Shaw, R. B. & Perkins, D. N. T. (1991), Teaching organizations to learn, Organization Development Journal, Vol. 9, No. 4, pp. 1-12.
102. Shen, C. Y. & Midgley, G. (2007a), Toward a Buddhist Systems Methodology 1: Comparisons between Buddhism and Systems Theory, Systemic Practice and Action Research, Vol. 20, No. 3, pp. 167-194.
103. Shen, C. Y. & Midgley, G. (2007c), Toward a Buddhist Systems Methodology 3: An Application in a Taiwanese Non-Governmental Organization, Systemic Practice and Action Research, Vol. 20, No. 3, pp. 211-244.
104. Shen, C.Y. (2005), Towards a Buddhist Systems Methodology (BSM): Developing the Theory of the BSM and Testing it in a Taiwanese Buddhist Organization, Ph.D. Thesis, Hull: University of Hull.
105. Simon, H. A. (1976), Administrative Behavior, The Free Press, New York.
106. Simon, H. E. (1953), Birth of an organization: The economic cooperation administration, Public Administration Review, Vol. 13, No. 4, pp. 227-236.
107. Simpson, J. A. & Weiner, E.S.C.(1989), The oxford English dictionary: volume XVIII, 2nd ed, Clarendon, Oxford.
108. Smith, P. A. (1997), A study of the relationship between teachers' perceptions of the leadership behaviors of principals and the organizational climate in secondary schools of Alabama, Doctoral Dissertation, The University of Alabama.

109. Snell, S. A. (1992), Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information, Academy Of Management Journal, Vol. 35, No. 2, pp. 292-327.
110. Sterman, J. (2000), Business Dynamics, McGraw-Hill, N.Y.
111. Summers, D. (2005), Longman dictionary of English language and culture, 3rd ed, Longman, Harlow.
112. Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992), Becoming a learning organization, Addison-Wesley, England.
113. Tan, R. R. (1995), Information technology transfer: an organizational learning approach, Information technology transfer: an organizational learning approach, N.Y., pp. 351-358.
114. Taylor S. J. & Bogdan R. (1984), Introduction to Qualitative Research Methods, 2nd ed, Wilsy, London.
115. Teets, S. T. (1985), Modification of play behaviors of preschool children through manipulation of environmental variables, Association for Childhood Education International, M.D.
116. Tuck, A. (1993), Oxford dictionary of business English: for learners of English, Oxford University, Oxford.
117. Ulrich, W. (1983), Critical Heuristics of Social Planning, Haupt, Bern.
118. Vicker, G. (1983), Human Systems are Different, Harper & Row, England.
119. Von Bertalanffy, L. (1968), General System Theory, Harmondsworth, U.K.
120. Whitehead, A. N. (1929), the Aims of Education and Other Essays, Macmillan: New York.
121. Wick, C. W. & Leon, L. S. (1995), From ideas to action: creating a learning organization, Human Resource Management, Vol. 34, No. 2, pp. 299-311.

122. Wild, R. S., Griggs, K. A. & Downing, T. (2002), A framework for e-learning as a tool for knowledge management, Industrial Management and Data Systems, Vol. 102, No. 7, pp. 371-380.
123. Williamson, O. (1975), Market and Hierarchies, Free Press, NY.

附錄一 BSM 原始訪談問項

1. Boundary Critique Question

- (1) What currently motivates you and others to define the issue at hand? What ought to be your/their motivations?
- (2) Is covetousness, resentment or malice influencing you or others in defining the issue? If so, what might the issue look like from yours or other points of view if these were removed?
- (3) Is lying, deceitfulness, slander or any other ‘improper’ use of language involved in the way this issue is being defined by you or others? If so, what might the issue look like from yours or other points of view if these were removed?
- (4) Is there any major misconduct (killing, stealing, etc.) linked with the issue? If so, should this be included as an integral part of defining the issue?
- (5) Is the issue being defined in a way that privileges your own concerns over wider social concerns? Is there a way to define the issue in a way that includes a wider set of concerns, without making the issue impossible to address?
- (6) Is there idleness, apathy or avoidance of the issue? Who should be engaged with the issue and how?
- (7) Are there any misrepresentations of self, others or the non-human world in the definition of the issue? Have you tested out what you attribute to others by asking them? Should you do so, and if not, why not? If there are misrepresentations, what might the issue look like from yours or other points of view if these were corrected?
- (8) Has the mental discipline of Buddhist thinking been applied sufficiently in defining the issue? If not, can further Buddhist systemic investigation

be undertaken?

- (9) From the various points of view of those involved and (potentially) affected, what are the different possibilities for defining ‘middle paths’ between their ethical and practical concerns? What risks might be associated with different middle paths, and which one should be chosen?
- (10) From the various points of view of those involved and (potentially) affected, what cause-condition-effect relationships are important to understanding this issue? What are their potential consequences and the risks of ignoring them? Which should therefore be accounted for, and what conditions make this choice the right one?
- (11) From the various points of view of those involved and (potentially) affected, what cultural and ecological contexts are relevant to understanding the issue? What is your view in relation to these other views, and why?
- (12) From the various points of view of those involved and (potentially) affected, what time scale for dealing with this issue should be adopted, and why? What is your view in relation to these other views?

2. Choice of Theories and Methods

- (1) What method(s) will foster desirable motivations and inhibit undesirable ones (as defined through boundary critique)?
- (2) What method(s) will eliminate or minimize any covetousness, resentment or malice you have identified?
- (3) What method(s) will eliminate or minimize any lying, deceitfulness, slander or any other ‘improper’ use of language you have identified?
- (4) What method(s) will tackle any major misconduct (killing, stealing, etc.) you have identified?
- (5) What method(s) will help in preventing a narrow set of concerns being

privileged over wider social concerns, but without making the issue impossible to address?

- (6) What method(s) will work to counteract any idleness, apathy or avoidance that you have identified?
- (7) What method(s) will help to minimize misrepresentations of self, others or the non-human world?
- (8) What method(s) will help promote the mental discipline of Buddhist thinking, if this is not sufficiently in evidence?
- (9) What method(s) will support people in developing the middle path between ethical and practical imperatives identified through the boundary critique?
- (10) What method(s) will help people account for the key cause-condition-effect relationships identified through the boundary critique?
- (11) What method(s) will help people account for the key cultural and ecological contexts identified through the boundary critique, and will they work in those contexts?
- (12) What method(s) will work in the time scale specified in the boundary critique?

3. Recommendations for Actions for Improvement

- (1) Are positive motivations embodied in the recommendations? If not, can they be improved?
- (2) Do the recommendations stem from covetousness, resentment or malice? If so, can they be improved upon in this regard?
- (3) Do the recommendations stem from lying, deceitfulness, slander or any other 'improper' use of language? If so, can they be improved upon in this regard?

- (4) Do the recommendations involve any major misconduct (killing, stealing, etc.)? If so, can this be eliminated?
- (5) Do the recommendations reflect wider social concerns either as well as, or instead of, narrower personal concerns? If not, can they be improved upon in this regard?
- (6) Do the recommendations identify the means to tackle idleness, apathy or avoidance (if these are potential problems)? If not, can they be improved upon in this regard?
- (7) Are the recommendations based on any misrepresentations of self, others or the non- human world? If so, can they be improved upon in this regard?
- (8) Do the recommendations reflect the mental discipline of Buddhist thinking? If not, can they be improved upon in this regard?
- (9) Do the recommendations reflect the middle path between ethical and practical imperatives identified through the boundary critique? If not, should they simply be improved, or is there a need to return to boundary critique to define a new middle path?
- (10) Do the recommendations account for the key cause-condition-effect relationships identified through the boundary critique? Do they identify ways to change these where possible and desirable?
- (11) Will the recommendations work in the cultural and ecological contexts identified through the boundary critique? If not, is there scope for changing these contexts (which could involve making further recommendations), or should the contexts be left as they are and the recommendations changed?
- (12) What time scale is needed to implement the recommendations, and is this realistic? If not, should the recommendations be amended to fit the

time scale, or could they be extended to enable the adoption of a new time scale?

附錄二 BSM 原始訪談問項之中譯

1. 界定範圍的批判(Boundary Critique Question)

- (1) 現在是什麼樣的動機促使你和他人闡述界定這些在手上或即將到來的問題或議題？想想看，你認為什麼才應該是妳/他人的正確動機？
- (2) 你或者他人是否被貪念、嗔念或無明影響你或他人在闡述問題或議題上面？如果有，若這些貪念、嗔念與無明被排除掉後，什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？
- (3) 是否有發覺到妄語、誹謗或其他「不適當」的語言用詞，摻雜在你或他人在闡述或界定問題與議題的過程中？如果有，當這些妄語、誹謗或「不適當」的言詞被排除掉後，什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？
- (4) 是否有任何較大的不當行為(五戒)牽涉在問題與議題裡？如果有，這是否應該被包含在界定問題或議題不可缺的一部分？
- (5) 是否問題或議題的界定，在某種程度上利益了你自己較關心的事超過廣大社會關心的事呢？有沒有方法在某種程度上界定問題或議題能包含較多、較廣大家都關切的事，而又不會讓問題或議題很困難被提出來？
- (6) 是否有懶散安逸、冷淡或逃避之類的問題存在？誰應該要來負責這問題，該如何負責？
- (7) 當在界定問題與議題時，是否有任何有關自己、他人或事物上發生不實的誤傳？當你把問題歸咎於他們上面，你有沒有充分檢驗的去徵詢他們原因？你應該這樣做嗎？如果不需要，為什麼不需要？如果有不實的誤傳，當這些不實的誤傳被糾正後，想想什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？

- (8) 當界定問題或議題時，佛教的精神思想與紀律有沒有充分的被應用呢？如果沒有，有更進一步的佛法可以以全面性系統式的研究調查被拿來運用嗎？
- (9) 從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人的不同觀點中，在他們介於倫理道德觀方面與實踐的可能性來看，他們對於判定「中道」有什麼不一樣的可能性？有什麼危險或危機會被產生在不同的「中道」界定中？哪一個應該被選擇？
- (10) 從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人的不同觀點中，什麼「因-緣-果」的關係對了解問題與議題是重要的？什麼是他們潛在的關聯，如果忽視他們，會有什麼危機？在他們「因-緣-果」的相互關聯中，哪些事應該是被選擇拿來考量的，又什麼原因是讓這些選擇成為正確的選擇呢？
- (11) 從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人之不同觀點中，什麼樣的文化和生態方面是與了解問題與議題有關聯的？什麼是你的觀點關於他人的觀點？為什麼？
- (12) 從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人之不同觀點中，什麼樣的時間考量(多久：短；中；長期？)是處理這些問題或議題適用的？什麼是你的觀點關於他人的觀點？

2. 判定出適用的理論與方法(Choice of Theories and Methods)

- (1) 什麼方法可以鼓勵或助長想要的動機和阻止不想要的動機？(根據在「界定範圍的批判」問題 1 裡被判斷出的去想並提出方法)
- (2) 什麼方法可以排除或降低任何貪念、嗔念或無明？(根據在「界定範圍的批判」問題 2 裡被判斷出的去想並提出方法)

- (3) 什麼方法可以排除或降低任何可能的妄語、誹謗或其他「不適當」的語言用詞？(根據在「界定範圍的批判」問題 3 裡被判斷出的去想並提出方法)
- (4) 什麼方法可以處理任何較大的不當行為(五戒)？(根據在「界定範圍的批判」問題 4 裡被判斷出的去想並提出方法)
- (5) 什麼方法可以幫助去防止只有利益你自己較關心的事而忽略了廣大社會關心的事，而又不會讓問題或議題很困難被提出來？(根據在「界定範圍的批判」問題 5 裡被判斷出的做檢討)
- (6) 什麼方法可以有效對抗懶散安逸、冷淡或逃避之類的問題？(根據在「界定範圍的批判」問題 6 裡被判斷出的去想並提出方法)
- (7) 什麼方法可以來幫助降低或減少對自己、他人或事物不實的陳述與扭曲？(根據在「界定範圍的批判」問題 7 裡被判斷出的去想並提出方法)
- (8) 什麼方法可以幫助來提升佛教精神思想，如果佛教精神思想沒有被充分運用？(根據在「界定範圍的批判」問題 8 裡被判斷出的去想並提出方法)
- (9) 什麼方法可以支持與幫助人們表達他們心中介於道德倫理觀與實踐的可行性的中道？(透過在「界定範圍的批判」問題 9 裡被判斷出的去想並提出方法)
- (10) 什麼方法可以幫助人們對於基本的「因-緣-果」的互動關係加強他們的重視與負起責任？(透過在「界定範圍的批判」問題 10 裡被判斷出的去想並提出方法)
- (11) 什麼方法將幫助人們對於關鍵性的文化和生態方面加強他們的重視與負責(透過在「界定範圍的批判」問題 11 裡被判斷出的去想並提

出方法)，又這些方法在那種文化與生態情況下可以行得通嗎？

- (12) 什麼方法可被運用及實行於已被判定出的時間範疇內？(透過在「界定範圍的批判」問題 12 裡被判斷出的去想並提出方法)

3. 改善的行動的建議 (Recommendations for Actions for Improvement)

- (1) 是否確實地將正面的動機體現在改善行動的建議中？如果沒有，能不能被改善？
- (2) 是否改善行動的建議源於任何貪念、嗔念或無明？如果有，能不能在這一點上面做改進？
- (3) 是否改善行動的建議源於任何可能的妄語、誹謗或其他「不適當」的語言用詞？如果有，能不能在這一點上面做改進？
- (4) 改善行動的建議有沒有涉入任何較大的不當行為(五戒：殺生、偷盜…等)？如果有，能不能排除？
- (5) 改善行動的建議有平衡或取代狹隘自我關心的事與較廣大社會關心的事？ 如果沒有，能不能在這一點上做改善？
- (6) 改善行動的建議有鑑定出方法來對治懶散安逸、冷淡或逃避之類的問題(如果這些是潛在的問題)？如果沒有，能不能在這一點上做改善？
- (7) 是否行動的建議建立在自己、他人或事物不實的陳述與扭曲？
- (8) 改善行動的建議有反映出佛教的思想嗎？如果沒有，能不能在這一點上做改善？
- (9) 改善行動的建議有反映出第一步驟「界定範圍的批判」中被鑑識出來的介於道德倫理觀與實踐的可行性的「中道」嗎？如果沒有，能

否只要簡易的去做改善？還是要回歸到第一步驟重新辨識新的「中道」？

- (10) 改善行動的建議有符合在第一步驟「界定範圍的批判」中判辨出的關鍵「因-緣-果」連帶關係嗎？它們有沒有辨識出方法在可能的情況或令人滿意的情況下來做改變？
- (11) 改善行動的建議可運用於第一步驟「界定範圍的批判」中判辨出的文化和生態因素方面嗎？如果沒有，是否有機會(做更進一步的提出行動建議)改變這些外在因素？或者是尊重這些外在因素，而來改變自己改善行動的建議？
- (12) 改善行動的建議需要多長的時間範圍，這時間範圍符合現實際嗎？如果沒有，是否改善行動的建議應該被修正來符合時間的範圍？還是改善行動的建議應該被延長觀察，看它們能否適應新的時間範圍？

附錄三 BSM 之修改後訪談問項

首先想請教您第 1 道問題：

- 1a. 您從過去到現在手邊都有案子(活動)或是面對的問題，您是以什麼樣的動機來看待或處理或解決這些案子(活動)或問題〔可否請您舉一兩件最常遇到的案例來說明〕？您之前這些案子的動機，所造成的結果是如何？
- 1b. 剛剛您所提到的案例或問題，您提到您當時所抱持的動機造成了結果，但是麻煩園長(老師)再想想看，從這些結果來看，如果您不太滿意或覺得還可以改善，像這樣您覺得當初處理這些案子(活動)或問題時，您應該要抱持什麼樣真正的動機才不會造成這些不滿意的結果？

再來想請教您第 2 道問題：

- 2a. 從過去到現在您在看待問題或案子上，是否有發覺或察覺到當初一些不適當的想法摻雜其中(例如貪心、憤怒的想法、或不正確的想法)〔您可以舉一兩件案例來說明〕？
- 2b. 剛剛您所說的狀況，現在您想想若將這些不適當的想法或態度拿掉或排除之後，您覺得什麼才是解決這些問題或處理這些案子真正應該要抱持的觀念、想法？

接下來想請教您第 3 道問題：

- 3a. 從過去到現在您在看待處理了解問題或案子上，是否發覺您有一些不適當的語言用詞摻雜其中(例如說了謊啦、不小心誹謗了別人、不小心講話得罪別人或是不得已必須要逢迎諂媚應付人)〔您是否舉一兩件案例來說明〕？
- 3b. 剛剛您所說的狀況，現在您想想若將這些不適當的語言拿掉或排除之後，您覺得結果是否會不同？而且沒有了這些不當的語言，什麼才是

看待處理這些問題或案子真正應該的語言態度？

再來想請教您第 4 道問題：

- 4a. 您在處理問題或規劃案子上有沒有任何的不當行為牽涉其中(例如傷害了人、所做的事情不環保、或所做的行為不適當、還有所做的事造成資源的浪費...等等)？
- 4b. 麻煩您仔細地想想看，這些不當的行為是處理的問題或規劃的案子上必要的嗎？

接下來想請教您第 5 道問題：

- 5a. 您在過去到現在處理的問題或規劃的議題，您覺得您是比較關心您(或幼稚園)自身的利益，還是您有考慮到大眾(其他人或社會)的利益？
- 5b. 基於您剛剛所說的，麻煩您想想看，有沒有辦法讓您處理問題或規劃事情，能夠將所關心的事比較屬於大眾的利益？

再來想請教您第 6 道問題：

- 6a. 您在過去到現在處理問題或規劃事情是否有懶散安逸，冷淡，或逃避之類的問題存在〔麻煩您可以舉一兩件案例加以說明〕？
- 6b. 麻煩您再想想，這些問題該由誰來負責，且要如何來負責？

接下來請教您第 7 道問題：

- 7a. 過去道現在您在處理問題或規劃事情上，有沒有任何有關自己和他人 在人事物上發生誤會或事情誤傳的情形〔您可以舉一兩件案例加以說明〕嗎？
- 7b. 若有，您若將這些問題歸咎於別人身上時，您有沒有去徵詢或檢驗是否真是他們過錯的原因？您覺得應該要這樣做嗎？
- 7c. 若當這些誤傳或誤會被糾正後，麻煩您想想，什麼才是您或他人在面

對問題或處理事情應該要有的真正觀念或態度？

再來想再請教您第 8 道問題：

- 8a. 您在這些看待問題或處理事情上有沒有應用過佛教的思想或紀律(比如因果，行善不要做惡事、或是淨化心靈的一些觀念…等)？
- 8b. 如果佛教的思想或紀律能給您全面的幫助您處理事情或解決問題，您會想要運用它嗎？

接著想請教您第 9 道問題：

- 9a. 您在過去到現在處理問題及規劃事情上，您有沒有規畫事情與處理問題是介於倫理道德面與現實上實踐面的矛盾或衝突的經驗？
- 9b. 您想想看，過去或現在您處理問題及規劃事情的危險或危機是不是因為沒有保持中道(就是說兼顧倫理道德面、理想面及現實上實踐面)的原因？

再來想請教您第 10 道問題：

- 10a. 您在過去到現在處理問題及規劃事情上，您有運用因-緣-果的觀念來幫助您了解或看待問題與議題嗎？(因-緣-果的觀念就是做什麼事情是否有考慮到後續的結果)〔可以舉例看看〕？請您想想看什麼是這些問題或事情潛在的因-緣-果關聯，若忽略這些因緣果關聯會造成什麼危機呢？
- 10b. 那這些問題與事情的因-緣-果之關聯中，哪些事是應該受到考量的，以後要怎麼做改善才能讓這些忽略的因緣果事物被受到重視？

接下來想請教您第 11 道問題：

- 11a. 您在過去到現在處理問題及規劃事情上，您有考量到您處理的問題與事情是與什麼樣的文化或所在的地理位置相關聯嗎？
- 11b. 根據您剛剛所提到案例，你有考慮到的文化及地理位置是如此，那

您覺得別人的觀點是怎麼樣呢？如果沒有考慮，什麼是您應該要抱持的真正觀點，那您覺得別人的觀點又是如何呢？

最後想請教您第 12 道問題：

- 12a. 您在過去到現在處理問題及規劃事情上，您有考慮到時間因素嗎？您在處理問題或規劃案例時有考量什麼樣的時間是最適當去處理或進行嗎？
- 12b. 根據您剛剛所提到案例，您有考慮到的時間因素是如此，那您覺得別人的觀點是怎麼樣呢？如果沒有考慮，什麼是您應該要抱持的真正觀點，那您覺得別人的想法又是如何呢？

附錄四 逐字稿整理

題 1: 現在是什麼樣的動機促使你和他人闡述界定這些在手上或即將到來的問題或議題? 想想看, 你認為什麼才應該是妳/他人的正確動機?

「幼稚園裡面基本上, 它會有麻煩都是突發性的比較多, 如果說事先規劃好的麻煩它是比較少的, 突發性譬如說孩子的學習問題、或者是家長的需求問題、或者是員工的管理問題, 還有我們活動設計的問題, 這個大概就是比較有突發性的問題」(受訪者編號 1 提到)

「財務上面可能會比較好規劃, 因為幼稚園的財務是比較~~這個~~很簡單很清楚的, 那有一些突發的狀況可能比較少說需要額外支出的部分, 那~~可能人事上面就會比較多, 譬如說, 好, 我們員工配置都是妥當的, 但是臨時有員工請假的時候, 那個人事的那個配置, 或者是異動, 或者是說臨時辭職的這個部分是比較困擾的」(受訪者編號 1 提到)

「那請產假我們事先都規劃好那個有~~代班的老師, 但是他請完產假他想要離職, 因為他想要就是再留下來帶孩子, 那就會造成我們的困擾, 因為這樣子就會再臨時在那個老師或者人員的調配上面會造成滿大的困擾, 因為我們要求老師是要可以代班的, 但是如果新聘來的老師, 他是不太可能會代班的」(受訪者編號 1 提到)

「我們本來都是預計一個人次的預備, 一下子兩個人的時候, 我們就會比較困擾, 就算找到代班老師, 那進去這樣班級裡面, 那它有沒有辦法把這個班級管理經營好, 所以也是我們最困擾的, 如果經營好的話, 還可以, 那管理不恰當的話, 那家長抱怨就來了, 那孩子就會有情緒反應出來。」(受訪者編號 1 提到)

「這個突發狀況是比較沒辦法預防, 我們的突發狀況就是老師臨時,

他覺得他要帶孩子，他要離職了，那我們就是本來分開的班級，我們都是人數比較少，把它分開，變成合班，一個老師再調配上來，然後我們在應聘老師進來培訓，那培訓期間就有一段，所以這個時間就是人事比較混亂的一個時期，會覺得說調配上面的壓力還滿大的。」(受訪者編號 1 提到)

「可能就是我們當初設想得就是不夠周到」(受訪者編號 1 提到)

「我們會去探討他的原因，然後我們再給小孩子做一些處理這樣子，那人事的問題的話，我們大概就是說先調配人手進來，那再來了解離職的老師他的工作的交接、銜接怎麼安排這樣子」(受訪者編號 1 提到)

「這個就是我們最盲點的地方，因為我們每天都是這樣子，沒有甚麼不是突發狀況不是會特別講，覺得說他有甚麼地方嚴重性，我們以環境來講好了，像這樣小朋友沒有甚麼安全上的顧慮，我們就覺得這個環境是好的，或者是哪一天忽然有小朋友在某個地方受傷了，我們才會想說再去檢查一下那個地方是不是有造成小朋友傷害的利器存在，不然平常就像這個樣子，該例行的事情就做，該每個到位的地方就各自到位。」(受訪者編號 1 提到)

「家長抱怨，這有可能就是老師平常跟家長的溝通不良。」(受訪者編號 1 提到)

「就像我們今天發生的事情一樣，因為我們不熟悉，我們不是常常在一起，所以有時候是片面性聽到的回答，家長的話也是，家長有的抱怨就是說，因為我們都希望老師把家長當做朋友一樣對待，經常聯繫，這個家長老師沒有做到這一點，所以他就是跟老師是生疏的，所以小朋友一發生狀況的時候，他就會抱怨，就是說這個事情怎麼會這樣子在處理，小朋友怎麼會有這個狀況，家長的部分有可能就是老師跟家長溝通

的問題，小朋友的部分的話，可能就是說平常這個小朋友在班級裡面的表現都沒有特別的突出，所以老師也沒有特別的去關照，但是每個孩子都有它本身的心理需求—需要老師的關照，但是老師如果沒有做到這一點，他可能就是說，跟同學吵個架，跟小朋友吵個架，他就會覺得很挫折，他就不想來讀書了，就會有情緒上的反應，這有可能就是老師平時在照顧上面的疏忽，所造成的原因，人事方面的問題，我們平常預備的老師資源、人員不夠，所以我們才有這樣手忙腳亂的情況發生」(受訪者編號 1 提到)

「我覺得在聯絡的過程，我覺得都很好，有時候在同事之間，分兩個層面來說，第一個就是老闆如果交代這樣的事情的時候，因為我們老闆還有主任，她們兩個如果觀念不一樣的時，我會比較為難，比如說園長認為現在我們月費應該要調整，她們兩個雖然看法有時候會不一樣，可是她們切入的面都是為了這個學校好的，但是切的面不一樣，這件事情上一次處理，大部分家長可能都是默默承受，也不知道她們的心理，有些家長她就會一直打電話來問，因為你要漲價一定有我們的原因，因為一年不如一年的時候，當然家長他們要多一些支出，畢竟這是真的沒辦法，因為現在家長她們要求得越來越多，就是說對學校要求越來越多，活動我們要越辦越精緻，你第一個來源就是要錢而已，有時候就是說加上我們的努力用心，還有砸錢下去，你才能做出這個效果，你總不可能沒有錢你就能做出什麼，如果一個活動、一個決定或一個什麼都是需要經濟的來源，要開這個源，因為有時候我們調漲月費不能亂調，我們其實有時候十幾年沒調了，我覺得調這個也是很正常。」(受訪者編號 3 提到)

「油價調很高的時候，我們本來其實都還是虧本，可是家長他就不

能接受，家長的反彈聲浪會很大，當然我是第一線，有很多的部分就是我這邊消化掉，讓日子這樣過，除非有重大事件。他會打電話去縣政府、教育局，說我們為什麼要調高，調漲的原因是什麼，就是會講一些有的沒的，那教育局就會打電話來關切。」(受訪者編號3提到)

「兩三年前我們有調一次，當然有很少數的家長轉走，受訪者編號2那裡就會抱怨，有一次我們好像上學期也還想要再調一次，因為真的是油價漲到這樣子，我們真的虧太多本，你要支付這麼大的一家幼稚園，真的是很付出，其實我當會計我了解，每個月是負數，但是受訪者編號2的想法不一樣，在工作上就會比較為難。有什麼決策的時候，她們兩個先去溝通好，然後由園長來跟我講學校的決定，這樣我再來做，其實底下再怎麼辛苦，我覺得因為我很確定那個方向。」(受訪者編號3提到)

「老師壓力其實也很大，其實這些東西真的都是我們自己吸收掉，能夠不要發生很大的事件就好了。當然我會跟家長講調漲的原因，第一個就是我們十幾年沒調這個費用，第二個現在的物價跟十幾年的物價真的差很多，我們這個中間都是我們學校在吸收，實在是沒辦法，所以就要反應在月費上，其實家長們也了解，但是能夠減交就減交。」(受訪者編號3提到)

「你又要招生，然後你又要整個學生的系統做更改，然後又有活動過來，其實有時候我會有點自顧不暇。」(受訪者編號3提到)

「我在這個部分工作比較忙碌的時候，有時候就是說老師它們教學的途中，他們盡量不要佔到她們的教學，但是有時候就是說小朋友沒有帶作業過來，或甚至他們教室有新生，她們都會來這邊影印，影印的話就會中斷我的工作，而且不是一張兩張，有時候一個小朋友幾乎半個小時來一次，我除了要做行政的工作外，我還要先弄畢業典禮的東西，或

者是說頒獎的東西，因為我是前置的，我前置做完，後面老師他們訓練小朋友，或者是上舞台，或這個部分他們才能夠繼續。」(受訪者編號 3 提到)

「因為主任是企劃嘛，他就是說我們要怎麼做，但是如果採購阿，聯絡事件阿，這方面還是在處理。雜項的部分是在處理，主任她是更前面的作業，比如企劃，她要讓今年的畢業的形態是什麼樣的形態出來，比如誰演戲、那個台詞，那個是主任，其實她們動腦的部分會比較多，這是她們的專業，因為我本身不是讀這個科系的。」(受訪者編號 3 提到)

「如果說我能夠跟對方溝通我就溝通，如果沒辦法的時候，我會自己消化掉，比如我晚下班，或者是那些電腦的東西我大概就回家做或假日做，我大概是用這個方式，我本身其實我還遇到一個困擾，就是說因為我們的行政部門就是有隨車阿姨跟司機他們，因為一個活動或者是一件事情並不是由一個人就能夠去處理的，你要很多人去配搭，她們的部分就是她們到最後會執行，可是那個過程就不是很好，比如我去交代那個過程，請她們幫忙的那個過程，她們的態度跟語言都不是很好，就是說她們會推工作，就是配合度並不是很好，在態度上讓我覺得不是很好，而且主動性不夠，能推盡量推，這個部分是我覺得就是說我比較困難的地方。」(受訪者編號 3 提到)

「如果是屬於比較勞力的，需要搬什麼的，我會請司機他們幫忙，那如果包裝什麼，我會請阿姨她們幫忙，我會用這樣的方式去分派。但是就是說他們也會配合，只是說你跟他們講，他們那個口氣跟態度讓你沒辦法接受。」(受訪者編號 3 提到)

「我不會敷衍了事，因為我自己有這個熱忱，所以我希望說老闆給

我的事情，我能夠把他做得他很滿意，甚至還超出，只要我覺得我能力可以，所以可能這個部份我也會去要求，就是說協助的人也要做到全力以赴，因為整個的活動才會比較好一點，其實有時候他因為不知道我們整個生態，他也不知道老師的時間，因為老師會跟我講，他們不會跟園長講，園長交代說這裡有一個南華大學的研究所要跟我做合作，要訪談，其實他們都不知道是什麼內容，真的是禮拜二園長才跟我們講，才給我們的，我們完全都不知道，然後老師就說為什麼要兩個小時，我的小孩要怎麼辦，那個時候要吃飯，我也要吃飯，11 點半他們剛好要吃飯，還要讓他們睡，還要到兩點，然後我自己要怎麼吃飯這樣子，他們的困擾出來了，這是他們真的很直接的一個反應，我也想說那個時間要怎麼辦這樣子。」(受訪者編號 3 提到)

「態度，我覺得真誠對人就好了，這個態度就是你真誠的去把你所需要的告訴別人，你不要去卡到對這個人印像怎麼樣，你只是要把老闆交代你的事情，但是下面這是你要去跟他們做溝通，去知道他們再來的工作是什麼，我覺得中間這個人很重要，學校這邊再來有什麼活動，我需要你們配合的地方是什麼。有一個方法就是我去電腦列出需要他們幫忙的地方，然後我親自到她的面前，不是只有用內線，如果還不行的時候，我可能有一個依據，我有請誰幫什麼忙，在什麼時候完成，做到什麼樣的一個階段，我給老闆看，我說我在什麼時候我有公告這樣，但是現在未完成就是還沒，但是我有去追、去詢問，覺得我再來要怎麼處理，因為就是說老闆的訊息他會覺得說，你已經有在做，有在執行，可是因為執行當中也許有些困難，或者不是你的問題，是別人的問題，也許別人也有困難，那他可能直接去找那個人談，我覺得這樣的方式應該也會比較好一點啦。」(受訪者編號 3 提到)

「因為有時候老闆他們講一件事情，其實底下的人有時候在執行上面真的會有困難，因為我不是只有針對行政，還要針對老師，因為受訪者編號 1 他有一個決策，然後有時候是開會，我們是開會講，可是有些事情是直接跟我講，然後我就是跟大家員工講，然後他們有時候就是沒辦法接受。」(受訪者編號 3 提到)

「因為我面對的問題會比較多一點，其實我們在這個工作位置，你面對的是學生、家長、老師，還有同事之間，比如同事之間的問題，或者是家長給你一個抱怨，或者說家長給你一些建議，你如何去跟老師溝通，在以不傷害她們為原則之下，對我來說會是一個考驗，像現在學期轉換的時候，你有人事上的異動，對我們來說是一個考驗，如果說老師要走的時候，你如何去祝福她們，然後如何去把一個位子把她用比較完善的把它補滿，比如每個老師的人格特質不同，我的班級的排班的時候，那一種方式哪一個老師適合哪個位子，哪個老師適合哪個位子，那對我來說，會是在學期初跟學期末是比較困擾的地方。」(受訪者編號 2 提到)

「困擾的地方可能就是在老師的個性，有時候不見得你跟她的溝通會達成成效，比如這個老師她本身個性，對孩子上她可能比較沒有辦法用和顏悅色的方式去跟孩子溝通、跟孩子相處，可是家長她又很在乎老師對孩子的態度，這時候是比較困擾的地方，因為你沒有辦法改變她的人格特質，我們所做的方式只能說，我先去了解家長跟我提出問題的那個小朋友的狀況，我不會針對老師的問題，我會針對小朋友的狀況，然後告訴她說，這個狀況我如何去因應，假設是我的話，我會怎麼樣去因應。」(受訪者編號 2 提到)

「第一個當然是我能夠去幫助她班級經營，今天如果是家長她有情緒反應的時候，其實表示那個班級經營是有問題的，但是我不能直接把

她針對問題點說你是不是有什麼地方改進，我都用聊天的方式，然後用轉個大彎，讓老師知道說其實你可以怎麼做，比如你教室的情境佈置，我也許會跟她們說哪個教室不錯，也許我會先去讚美那些老師，但是如果做得不好的部分，我就會跟她說你什麼地方其實你可以怎麼做會更好，我不會直接去指出她們的缺點。」(受訪者編號 2 提到)

「第一個就是說孩子一個學習成果的呈現，第二個就是說我這個活動對老師、對小朋友、對家長是不是有幫助的，比如比較常辦的活動應該都是親子活動，比如那個發表會的東西可能是一年一次，或者說像大型的運動會，那種是親子活動的東西，我在設計親子活動，我第一個會想到的是說我這樣的活動對家長帶來什麼樣的注意，家長成長以後，她如何去幫助她的小孩，這是我最大考量的地方。另一方面也是一個觀念的溝通，家長有來參與這樣的活動的時候，她比較能夠知道學校它的教學理念在哪裡，她想要帶給孩子的是什麼東西，其實如果忽略觀念問題互抗的時候，其實在相處上，或者教學上是比較方便的。」(受訪者編號 2 提到)

「其實也不算是困擾，我覺得都還好，比如家長的出席率，可能因為我們辦活動，總是希望家長的出席率越高越好，像我這邊是幼稚園，其實從小孩子著手是最方便的，比如老師去領導孩子，我們今天有什麼活動，或者說我們什麼時間是個什麼活動，鼓勵孩子回去跟家長溝通，因為孩子這麼小，她只要一說，媽媽請你去參加什麼活動，幾乎家長都會參與，所以其實真正的溝通不是在家長，是在老師，我如何讓老師願意去把這個訊息很完整的呈現給孩子，但是通常比較困難的地方是在於有些老師她也許就是說多餘的活動，我要多付出，因為那個活動一定是在額外的時間，比如晚上或假日，她們也許會覺得說這個完全干涉到我

另外的時間，她們願不願幫我推這個區塊，這是我要努力的地方。」(受訪者編號 2 提到)

「我有看到她某些的缺失，我用什麼方式可以讓她改進這樣的缺失，其它其實我們在同事之間的相處都還不錯，那我最大的困難是在人格特質的問題，你如何把這個人格特質，把它變成很適合孩子，很適合這個幼稚園老師，我覺得這個對我來說是比較困難的地方。我通常是會私下跟她們聊一聊。其實私下聊一聊，就是讓她知道說我們遇到問題處理的方式，分享了自己的經驗，其實我覺得從分享經驗裡面，我覺得她們比較能夠接受，就是說從這個經驗當中，其實我並不是要去指責她們，或者是糾正她們不對，或者因為家長跟我講了什麼，然後就來責怪她們，其實我覺得是一個心理特質。」(受訪者編號 2 提到)

「其實我比較希望說老師都像媽媽一樣照顧孩子，可是畢竟不是那麼容易，因為剛開始大家來到這個工作場所的起心，第一個就是我想找工作，比較少類似像我們這樣子很愛孩子的人，你如何讓她在這個環境裡面，讓她去認同這個環境，愛這個環境，其實對我們的經營管理有很大的因素，還滿注重跟老師之間的一個情感聯繫，在溝通上我會盡量用不傷害對方的方式，讓她覺得說我是認同你這個老師，認同你的方式，只是說我們來想個辦法把它轉換一下，會讓她們有這樣的一個感覺。」(受訪者編號 2 提到)

「其實我都覺得人是多學習，如果這個方式不對，我會做調整，但是有些老師是提醒你的，其實我都還滿能接受老師的意見，有些人可能在做任何活動，或者設計任何事情的時候，我會執著於我就是一定要這樣子，不應該那樣子，那是我是覺得我會接受老師提供不同的意見，不同的聲音，因為我覺得每一個人的角度不同，我是在我的角度看待這件

事情，別的同事可能她用另外一個角度看待這件事情，它給我的建議我其實都會尊重她們，但是我不是說一定馬上接受，或者說不接受，我會衡量這個方式對還是不對，用什麼方式可能會更好，如果是說我覺得我的方式更好，我會再跟她們溝通，然後解釋給她們聽，為什麼要這樣做的原因讓她們接受，我不會執意的說我一定要做什麼。」(受訪者編號 2 提到)

「第一個讓活動成功圓滿，第二個每個人都有收穫，第三個你參與這個活動是很快樂的。比如晚會的表演，然後到工作分配，還有你的流程，這個是一系列的，所以像這樣的活動，其實我們在二月份以後，就開始在會議裡面共同討論，我把我的想法、把我的觀念、把我設計的大主題提供給老師參考，老師也許她們有不同的意見，我會經由討論，然後去完成這樣的動作，我希望我最大的期望是在這個活動以後，帶給我什麼樣的一個幫助，老師有老師的成長，家長有家長的感受，讓她們覺得說這個活動是很有意義的，而不是只是活動而已。」(受訪者編號 2 提到)

「在我設計這個活動的時候，你的想法是什麼，你要正確的讓老師知道。因為設計成長營活動系列對我們來說是比較麻煩，你要利用額外的時間，如果這個時間家長會因為這樣子有所收穫的時候，其實我們是在幫助別人，其實我會讓她們知道說你做這個活動不是只是因為你是老師，你必須做，比如像我們到外面去當慈濟義工，當任何的義工，所謂的義工就是說我是完全的付出，我不求回報，你到外面去當義工，你不如你就在就地，你就可以當義工，就可以服務跟奉獻，我是覺得這個觀念應該給老師清楚跟明白，當她們有這樣的觀念的時候，其實你要推任何活動，她們都很樂意接受。」(受訪者編號 2 提到)

「我都是盡力而已，所以在學校裡面我會盡量去尋找老師的一個平衡，比如在經濟這個區塊，我會把我該給老師的，我都會給老師，該給她們的福利我會盡量去做，或者設計不同的活動給老師，讓她知道我是為你們未來而願意去付出、去努力，所以我想現在這邊的老師有辦法這樣子，比如大家為了活動她們願意努力幫忙，關鍵點在這裡，甚至設計一個活動就是讓老師跟所有教職員工都一樣，一起共同來做這個事業，或者做共同投資，但是我是不求回報的，你如果來做這個活動絕對有獲利的空間，不要有就是說我在我的薪資，我沒辦法再多給你之外，我利用其它的方式讓你可以有另外增加額外收入的地方，我會去考量到她們這個區塊。」(受訪者編號 2 提到)

「當然我們要知道我們年齡層是在哪裡，年齡層當然是以大方向去規劃，因為有時候接你根本不知道新生的學習狀況或習性，當然是先以自己的經驗來統籌大概中班、小班、大班，我要怎麼去規劃這一個課程。還是學校給我們主要哪一些課程，就他們給我們的一些課程去規劃，動、靜態把它分開，然後去規劃我一天下來的坐息，我要怎麼去分配。如果是舊生的話，當然是以他的學習狀況，進而去加深主要學習過程，我怎麼樣去延伸更多的活動，讓他們學的更清楚，更熟悉的記在他頭腦裡面，進而他們去應用這樣子。一定要依照他們的年齡，然後我們再依照他們的能力、他們的興趣點去延伸一些活動出來。如果以學習來講的話，動態就是等於可以延伸到戶外活動去，比如我今天要進行一個感官的遊戲，感官遊戲我可能不只在教室裡面，靜態可能就分析哪一些是屬於感官的進而延伸到外面，比較動態就是讓他們去找，讓他們自己親身經驗到戶外來接收到一些比較大自然的生氣，然後讓他們去親身體驗到這些我所看到的，用感官去感應到的一些東西。我出發點當然就是以孩子為主要

的主體。」(受訪者編號 4 提到)

「動機一定是因為孩子在團體中發生了事情，你就觀察到那個孩子自己的處理態度，然後他面對那個問題的態度。動機點就是孩子在團體當中發生事情了，然後老師去觀察到那個點，然後他處理的態度，可能也不是第一次就告訴家長他是這樣，但是你會告訴他們今天發生什麼事，但是你不會去建議他要怎麼做，因為你要接收到家長是怎麼樣回應的，所以你也會去觀察到家長的回應，然後孩子的一些面對問題的反應。你一定要有實例才有辦法去跟家長講，你不能說只是繪聲繪影就去跟家長講。」(受訪者編號 4 提到)

「我是就這件事，我會跟家長講孩子碰到問題，他從頭怎麼處理，我會讓家長知道它怎麼樣發生的，發生的經過是怎麼樣，最後他怎麼處理，然後就是看家長的反應，也要透過這樣的事件來了解一下家長的態度是怎麼樣，然後你就可以大概知道原來在家可能就是怎麼樣去處理同樣一個事件發生的態度。」(受訪者編號 4 提到)

「我們學校出發點就是針對現代家長的一些盲點，就是也要提升一些家長心靈層面的，因為我覺得不管怎樣的四面八方的壓力很大，我們學校很想要就是針對這些活動來紓解一下家長平常的那些壓力。」(受訪者編號 4 提到)

「但是我教 MPM 跟普通英文，還有安親班的小朋友，然後我那本書就安排好，一個學期就要做完，但是要教的部份，本來是說我今天要教這個，然後我準備好了，我去教，但是他們不太好的話，聽不懂的話，要多點時間，我就會改。」(受訪者編號 5 提到)

「我的課是很幽默的，但是小朋友就是要看我開玩笑，就會笑，就聽得懂，但是他們沒有笑的話，我就知道他們聽不懂，但是沒有用中文，

全部都是用英文，比較多是玩，但是我會注意小朋友，但是看他們唸不對的話，我可以注意到，我就會叫他小朋友起來，一起玩遊戲。」(受訪者編號 5 提到)

「想出來我就寫下，去做，但是我有時候，我是說做不好，我沒關係，以後我知道要做什麼比較好，我自己加進去，所以我會看別人教書，有時候我休息的時候，我會跑來跑去看老師怎樣教書，有時候他們有一些東西我很喜歡，我就會用，然後我們這個學校因為我們英文每一個人就是會用一樣的東西，所以我就會看一些老師是用什麼字話，我就會收起來，然後開始用它，然後每個小朋友就會懂。」(受訪者編號 5 提到)

「因為我可以說我自己老師，但是每一個人還是要學，不是每一個人很厲害，我有一些東西還是沒有太厲害，我就要學，就看小朋友跟老師她怎樣玩，然後我就可以知道，所以每一堂課就有一些不一樣的方法，我教不一樣的就是你要用不一樣的字，不一樣的話，不一樣的遊戲，第一次開始教的時候，你就不知道她們的程度，但是一個月、兩個月你就可以看到每個小朋友是怎樣的，那麼你就可以怎樣教她們。」(受訪者編號 5 提到)

「我是每一個班都要不一樣，你就要去看，有一些班你玩這個他們就不喜歡，有些班你玩這個他們就太瘋狂，你就要看，不可以玩這一種遊戲，就要換一些，有一些他們會聽比較多英文，我就會用比較多。」(受訪者編號 5 提到)

「這個學校不會，這個學校每一個老師只要做一個活動，就可以討論，就可以做。我其實辦過是一個看電影，是看英文的卡通片在外面，要請家長、小朋友來，就是沒有教課，就是很晚的時間一起來。自己去做一個大的一個螢幕，然後自己看很清楚，我就想這個很好的遊戲，開

會的時候，我就解釋給我們的老師，或許我們做這個，然後別的老師會講加這個，就變成一個活動。第一次我們辦這個活動，很多人說應該沒有很多人，沒有人要想看英文片，中文字都沒有，全部都是英文，誰要來看。當天時候，第一次我們辦到差不多 70、80 個人來，家長跟小朋友，然後說滿多人的，我們準備的食物就不夠，然後再一次我們辦活動是 4 月，然後全部一百多、兩百多個人來。因為要小朋友好呀。」(受訪者編號 5 提到)

「跟家長最常遇到的問題就是有時候帶小朋友上，家長的態度會不一樣，像孩子他們在學校的表現都是很棒的，可能老師我們會鼓勵他們，或者說他們有同儕的競爭、比較，然後他們就會表現很棒，可是回家了以後，就是又表現的樣子是另外一個樣子，可能有的時候他們就會比較頑皮一點，可是家長他們運用的管教方式不一樣，然後他就會覺得孩子不好帶。」(受訪者編號 6 提到)

「如果我們在學校帶孩子有什麼問題的話就會辦座談會，然後跟家長距離拉的更近，讓他瞭解我們的教法是怎樣，或者他們有什麼問題，也可以詢問我們，或者像如果家長有什麼問題，然後他們就會在當下提出來，我們就是可以當下討論，有一些家長他如果有什麼問題沒有說，可是家長跟家長私底下商量溝通，其實誤會會更大。像現在他們是中班，在教法上有的學校他就會教九九乘法，家長他們就會聊，就會說為什麼我們學校沒有，可是他們沒有來問我們，事後有的家長才提出來。因為小朋友的年紀還不到，其實九九乘法都是到國小階段才會學的東西，我們是覺得基礎打好比較重要，後來是家長有跟我提到這個問題，我才解釋學校的考量是什麼，然後我就會請教比較資深的老師，所以我們這一部份就是慢慢來，先把簡單的基礎打好，再進行九九乘法表的方面。」(受

訪者編號 6 提到)

「可能就是互相體諒，我們雖然是老師的角色，有的時候也是要看在家長的角色去想，才不會說互相就是一直處在那種很對抗的狀態。」

(受訪者編號 6 提到)

「要當一個好的觀眾，然後怎麼去尊重別人，也是等於尊重自己。」

(受訪者編號 6 提到)

「活動通常都是學校預定好，比如每個學期就是有哪些活動，像畢業典禮這些都是預定好的，動機就是要把孩子的成果呈現給家長，讓家長知道他來這裡他學到了什麼，孩子就不用說，發生狀況的時候就是一定要處理，沒有動機你就是要處理。」(受訪者編號 7 提到)

「表現孩子最好的那一面給大家看。比如我剛剛在練表演，我一定要想辦法把最好的給家長看到，因為家長不是每天都來看，但是你今天呈現出來的時候，不見得是只有我們家長，可能外面的客人來參觀一下你們學校怎麼樣，會影響到我們招生什麼的，所以你一定要把最好的東西拿出來給大家看。」(受訪者編號 7 提到)

「我覺得動機都是一樣，只是你可能在做這些事情的過程上面，可能我們溝通上面或是做的時間點上面比較緊湊或者是怎麼樣，去造成它的結果會不一樣，但是我覺得動機不會去影響到，我們一直都是一樣的動機，我要呈現給家長看最好的東西，只是有時候活動可能辦的比較讓家長不滿意，可能是中間那個過程造成的。比如在之前我們除了學校的大座談會，還有各班級的座談會，因為每一個班每一個老師帶孩子的方式不一樣，還有課程進行的方式也不一樣，他針對每一個班的老師需要找一天跟家長說明我怎麼帶孩子、我做了哪些東西、什麼課程是怎麼進行的，當然每個老師都會想說我就是把我所做的告訴家長，但是有時候

有些人可能在這個過程上面，他沒有事先去了解家長想要知道的可能是 MPM 或英文的部份，如果他沒有先了解家長想要知道哪個部份，結果家長可能就會覺得你講的不是我想要聽的，但是你在做的時候如果有事先去了解家長比較想要聽哪一個部份，家長來之後，他也會覺得他收獲比較多。」(受訪者編號 7 提到)

「比如我今天要做座談會，每一個班級發通知單回去都是座談會，可是我可以事先問家長，你比較想要知道哪一個部份，我就可以針對家長想要講的那些東西事先做準備，讓家長來聽到他想要聽的東西，如果我沒有先做準備，我只是講我想要講的，有時候有些家長他不見得想要聽那些東西。」(受訪者編號 7 提到)

「因為那時候是每班老師針對你自己班告訴家長，可是後來聽到的回應是他來沒有聽到他想要聽的，可能就是事先的那個溝通方面，可能如果你有先做的話，你準備他想要的東西，他的感覺會不一樣，就是我來我都有聽到我想要的，我下次就會再來。」(受訪者編號 7 提到)

「應該是沒有不適當的想法，像我們這次大班老師要企劃畢業典禮，我們在練習晚會表演，然後我們另外大班的畢業典禮，大班老師的出發點都是小孩子都要畢業，一定是讓小孩子他留下一個很好的回憶，包括他自己的家長。就是為了小孩。」(受訪者編號 7 提到)

「基本上我們在做活動就是為了孩子，所以你的出發點一定是為了孩子，加入自己的想法不管是好的、不好的基本上比較少，你的出發點一定都是孩子。」(受訪者編號 7 提到)

「每個地方教孩子都是要為了孩子，不管在哪裡，因為我們就是教育，就是所有的東西都是以孩子為出發點。別人的觀點一樣，就是為了孩子好，做教育都是要為了孩子。」(受訪者編號 7 提到)

「最近我們班有個小朋友很皮，可能還滿愛玩水，只是也沒辦法去指正他這種行為，因為他可能也是都一直好動，所以怎麼講，他可能也是過一下子就忘記，所以我會覺得到底該怎麼去調正它的行為，有時候該講該罰都做過還是這樣，後來就算了，就睜一隻眼閉一隻眼，所以有時候覺得規定小朋友太多事情，反而有時候累的是自己，因為我教學會比較隨性，不會去限制小朋友太多事情，因為我覺得小朋友快樂就好。」
(受訪者編號 8 提到)

「我們學校都會有晨操，每班都集合在下面的廣場，結束的時候老師要帶上去，我就是讓他們自己跑去，就是不用排隊排好再跟上去，這方面我是比較隨性。壞的可能就是每次晨操結束會自己就跑掉，就比較沒有規矩，先要等老師發號口令他們才去，這方面會比較缺點。因為我覺得小朋友就已經在一團，然後你又叫他們排好再走過去，我覺得與其這樣，我反而會比較快速的讓他們先上去喝茶。去玩溜滑梯的話，結束要集合，我一定規定那個時候要先集合、排完隊，再一起帶上去，如果我直接在那邊喊，沒有集合再上去，我會怕有的人數我沒有點到、有人落單在那邊，所以每次結束我一定會集合再那邊點。像晨操，小朋友一定都先自己上去，不會有人逗留，所以我就比較放心，就沒有點。」
(受訪者編號 8 提到)

「像有時候他們也會知道什麼時候我說走，他們自己就會上去，也知道什麼時候該排隊。所以他們也大概習慣知道哪幾個地方是要等大家集合再一起走，哪幾個地方是我說走就可以自己去。」
(受訪者編號 8 提到)

「雖然我會覺得等大家集合完再一起帶走會比較好、比較有規矩，不會是零零散散，只是有時會想說，譬如放學，等大家都要集合在一起

下去的話，會托比較久的時間，因為有時候我可能教學上會排的比較緊湊，所以我可能會讓他們快速先去，先分一批人去，然後再慢慢的，譬如你等大家都集合完再下去會比較花時間，因為想說他們畢竟都長大，而且它們自己也可以，所以我才會放心讓他們自己下去。一開始新生的話一定要先大家集合，因為你叫他們下去，他們會亂衝也不知道去哪裡，畢竟他們現在都會很多東西，所以你叫他們去哪裡，他們一定都已經進去做好，所以我才放心讓它們自己下去之類。」(受訪者編號 8 提到)

「會以小朋友為標準。就是小朋友可以表現出來的東西去做呈現。」(受訪者編號 9 提到)

「像去上廁所要搭火車，是為了要讓他們有秩序，也可以吸引小朋友來搭火車，不然你如果沒有講好那個東西，他們就是跑出去的時候，就是全部都亂跑，所以一定要吸引他們就是說我們搭小火車，有一個好玩的東西給他們，就是搭小火車，然後帶去上廁所。」(受訪者編號 9 提到)

「動機都是為了小孩子。像我們唸注音符號的兒歌，小班一定是坐不住的，沒辦法像大班，一定就是唸兒歌的時候，會加一些動作進去，讓他們會記起來。」(受訪者編號 9 提到)

「主任有給一個主題，那我們就去找因為小班要輕快活潑，就給他們輕快活潑的音樂，然後去呈現這個舞會、這個活動。」(受訪者編號 9 提到)

「以小朋友為主去找一些比較適合他們可以聽的音樂，然後要輕快一點的，不能像那種很慢的歌，他們這樣會活潑不起來。」(受訪者編號 9 提到)

「小朋友就快樂、高興，就是以小朋友，你讓他們認識那些過年的

由來，也不能就是很死板板的，我們可能就要加演戲或唱歌，或者是拿一些實物、實例給他們看。可能就是回家，家長有的時候也會跟我們說小朋友回家會跟阿公、阿嬤講吉祥話。」(受訪者編號 9 提到)

「可能會遇到突發狀況，像麥克風壞掉或音樂 CD 壞掉的突發狀況，那些是沒辦法避免，沒辦法先知道的，我們辦活動之前都會先預設會發生什麼狀況，可能就盡量去排除它。」(受訪者編號 9 提到)

「就當下做改善，當下如果老師都想不到，可能就下班之後，留下來再一起討論。」(受訪者編號 9 提到)

「這個學校需求，活動是固定的，可能有幾個大活動、幾個小活動，然後就像這個大活動，就是要呈現給家長看的，可能就會想辦法去做好，然後也要讓小孩子高興，然後家長也會看到小朋友來學校也是會有學習，然後他們看到自己的小孩子在上面會很高興。這樣就要去規劃用什麼主題，可能就是要去找一些資料，或是去問主任說我們適合做什麼主題，然後再朝那個主題去做延伸，或者是規劃可以做這活動，然後又很適合小朋友。」(受訪者編號 9 提到)

「都是以孩子為優先。因為小孩子一整天的時間都是在學校這裡，不是只有回家，回家就是吃完飯、睡覺、洗澡這樣而已，變成說她爸爸媽媽不是很了解小朋友在學校的狀況，爸爸媽媽如果是自己來接的話，我們就要告訴他，如果沒有的話，就是來接走這樣而已，如果坐娃娃車的話，我們就會以電話來通知、告知，今天有沒有什麼新的特別狀況或身體上有沒有哪裡不舒服，我們都是會這樣的狀況來告訴家長。」(受訪者編號 10 提到)

「有互動有差。問題是有時候家長的個性就是你會跟他聊不起來，然後你也不知道該怎麼插話，有時候你會感覺她好像很想要急著趕快掛

電話，所以有時候會覺得滿困擾的原因就是這樣，然後就只能大概重點講一講，告訴小孩子的狀況，讓家長了解這樣而已。」(受訪者編號 10 提到)

「家長如果滿意的話，她會覺得很開心，其實家長看到辦一個活動的成果，其實她是會看小朋友，小朋友如果開心家長就開心，譬如闖關，闖關可能就是辦跟課程上面有關的東西，然後就評估看看他會不會，家長如果看小朋友在闖關的時候，覺得他都會，就會覺得讓他來讀書是值得的，可是如果家長看到小朋友好像什麼都不會，他就會覺得怎麼好像什麼都不會，是孩子的問題還是老師在教的方法上面有問題，如果是這樣的話，我們老師還會另外跟家長溝通。」(受訪者編號 10 提到)

「我們都會在面對面的時候或電話在訪談的時候，我們幾乎都會跟家長說，請家長回家還是要幫孩子多複習，因為並不代表他今天在學校學了什麼，他回家就會，所以也是希望有學什麼，回家也是要靠家長來幫忙複習，並不是說在學校孩子學了什麼就都會，所以也是要靠家長來幫忙複習。」(受訪者編號 10 提到)

「我會去詢問別人的意見，因為我是從台北回來的，所以有時候這裡的家長的一些習慣或方式，可能我不是很了解，我就會藉由去問別的老師，這樣的狀況我該怎麼處理，不然就是會去請問主任，讓家長可以得到更好的答案。」(受訪者編號 10 提到)

「活動上面我們幾乎都是會利用開會的方式來解決，就是有什麼問題就講出來，然後就是會有人會給我們解答這樣，或者園長會直接告訴我們怎麼處理。」(受訪者編號 10 提到)

「有提出來的問題大部份都是可以被解決掉的。可是通常處理完一些小問題之後，我們就是會再多注意。」(受訪者編號 10 提到)

「出發點就是希望他們可以認真的聽你辦活動，然後有聽得進去，活動上面也是都會配合你的，這樣你在舉辦整個活動過程當中，你就會比較有成就感。」(受訪者編號 10 提到)

題 2：你或者他人是否被貪念、嗔念或無明影響你或他人在闡述問題或議題上面？如果有，若這些貪念、嗔念與無明被排除掉後，什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？

「希望家長更認同我們的學校阿，譬如說家長不服我們，我們希望處理完之後家長對學校有更多的認同，小朋友的部分的話，我們希望小朋友更喜歡、更快樂在這個地方上課，人事這個部分，我們可能會想要說，老師更能情緒輕鬆的在這個工作環境，而不是受到工作的異動然後情緒上面的辦法去做修正。」(受訪者編號 1 提到)

「可能就是說希望學校處理這些問題，希望說可以得到更好的名聲，得到家長的認同，學生的來源可以更充足這樣子。」(受訪者編號 1 提到)

「所以說有這樣子的部分的話，希望學校可以得到更好的一個~~聲譽，當然它的背後會希望說學生的來源更充足」(受訪者編號 1 提到)

「憤怒上面可能比較少」(受訪者編號 1 提到)

「反正來這邊都是棘手的問題，這就是你的工作，所以我比較少情緒化的問題出現，因為我自己以前的主管就是很情緒化，所以我沒辦法接受，我覺得說有時候是因為自己的情緒而影響底下的員工，所以當我當主管的時候，我是比較不希望也是這樣子在影響底下的員工」(受訪者編號 1 提到)

「我不希望有這樣子的情緒出現，我們要知道說，你講這句話別人的感受是怎麼樣，我希望你修正，我知道你的用意是好的，但是至少你的用意好，也要讓對方感受到舒服，而不是說你的好意，讓人家覺得說

你好像有點在刁難我，我就會去跟他要求或溝通，但是我從來不會生氣去罵員工」(受訪者編號 1 提到)

「抱怨的部分，就像今天，依今天你們與 B 助理產生誤會的情形來講好了，我也不會抱怨，因為我覺得說，我已經接習慣這樣子的一個反應了，所以我不會抱怨，把事情處理好，這樣子就好了，我也不會再把這件事情延續到下一次的事情，你上次這個怎麼樣，所以這次怎麼樣，我也不會，那我處理的方式就是處理完了就好了，但是我會去追背後到底有沒有真正改善這樣子，相同的問題再出現的時候，我就會提醒她，你怎麼又這樣，可能就會這樣子，用這樣子的方式去講」(受訪者編號 1 提到)

「如果說一再的發生的話，我就會問她說，那你覺得這個工作適不適合你，或有你做這樣的工作有沒有什麼樣的困難，那如果不適合，其實我們也不必要勉強，可能講最重的話就是這個了」(受訪者編號 1 提到)

「平常開會可能就是在她們的表達的落實性，因為我們都會每個禮拜做一個園務的討論，那我們希望說，你在班級上面有任何困難，你就提出來，在這個時間我們共同討論，那可能不只是主管的想法，也還有同事之間的想法，可以給予你做一些紓解、或支援、或者解答，甚至說一起負荷、想辦法這樣子，但是可能她平常開會裡面，她就沒有把這樣的問題拋出來，但是她是積在心裡面的，她認為她的不夠是積在心裡面的。」(受訪者編號 1 提到)

「我們是很老的學校了，越老的學校在社會上的風評都比較差，但是我的經營方向，課程的部分我都跟他們講，在我們的學校你們得到的都是最新的，你家長來這邊就是給你別人沒有的我們就先有，別人做不到的我們先做到，所以雖然是一個舊學校，但是內容都是新的，所以我

也不怕人家參觀，所以我們 UL 縣會有參訪，是從我們學校開始」(受訪者編號 1 提到)

「就像我們會有員工出去，在這邊因為家長對她的認同度，所以她就出去開補習班，所以我們的家長她會說，你一個這麼好的老師去開了，我都跟她講說，那是我們的光榮，你看我們的學校有老師有這樣的能力出去，但是不會因為她們，我們學校就垮掉了，因為他們出去都是帶舊的，我還有更新的，我們每年都會換新的課程進來。」(受訪者編號 1 提到)

「其實最根本的就是為小孩子好，小孩子可以在這個環境得到好的照顧、好的學習，那個才是我們最好的目的，因為這些問題其實我們在處理完以後，我們最後的目的就是這樣子，就是希望小孩子獲得好處，我們附帶的附加價值，就是說我們學校有建立好的口碑跟名氣，好的口碑跟名氣再來相對有正常的學生來源，我們就有正常的財務管道，那我們有正常的財務，我們就運作就可以更順了」(受訪者編號 1 提到)

「讓家長更了解學校，譬如座談會的活動好了，所以我想不出來它有甚麼不正當的部分。」(受訪者編號 1 提到)

「大部分比較沒有這個狀況，因為你案子這麼多，你都只是想說我要怎麼去把老闆交代你什麼你要去完成而已，盡心盡力去完成，也沒時間讓你因為個人私怨而去想這麼多。或者是說你因為這個案例，你若說你們曾經跟我有什麼樣過節，我會怎麼樣，我這個地方我不會。」(受訪者編號 3 提到)

「我很少因為事情太多，或者是什麼，而影響到我對這個事情應付應付。比如老闆交代我這件事情，其實這個老師真的很忙，或者是有時候真的是很為難，但是老闆一定要交代這樣的事情的時候，我可能就是

會斟酌做這件事情的分寸，不要讓老師造成太大的困擾，我記得有一次不知道是什麼事情，因為我知道這件事情如果給老師，或者是什麼，真的是他們也忙不過來，因為幼稚園老師很忙，還是說因為受訪者編號 1 他在上面，他沒有直接跟我們工作上的接觸，他不了解說如果他這樣會造成很大的一個反彈，但是我也會跟他講，那怎麼樣好不好，我不是說照我個人就這樣做，我不會這樣，我一定會先講，或者是我會跟受訪者編號 2 講我們做到這樣就好，我還是會尊重他們，因為畢竟工作還是工作，工作不管老闆給你什麼，一個計劃他要執行的話，我們大部分都一定要去努力、去完成，就是說影響到老師的工作量太大或什麼，有可能就會反應，這個部份我會做這樣的反應，我會跟園長講，如果我們換個方式或怎麼樣，好不好。」(受訪者編號 3 提到)

「大部分園長也會接受，就像月費那件事情，因為我後來問主任的意思，其實這件事是園長在執行，可是我會問主任的意思，主任跟他不一樣的時候，電腦已經在我前面了，我今天就要發月費單，我該怎麼辦，我開始在白忙了，但是我如果跟園長講，主任說覺得不宜，有些老師也覺得不宜，園長一定說我是園長耶，園長本身真的他就是有一個權力在，他有一些大事就是他要處理，可是大事處理就是說對跟不對，當然大概就是全員要去承擔。」(受訪者編號 3 提到)

「我就是想說我不講的話，直接照園長的意思，因為園長交代的，可是如果反應很大的話，其實如果說真的外面反對浪聲太大的話，影響到招生，影響到什麼，我會很自責，我會覺得我當初為什麼不再跟園長說，或者是說跟主任講，或者是什麼，可是我知道很多事情我講的話，我就是變成我自己的問題，我到底是要聽園長的，或者是要把主任的決定又告訴他，這個部份我覺得很為難。」(受訪者編號 3 提到)

「像接電話，因為那個部份有很多你行政的，我們行政的決策或學校內部的東西，那是很機密的，我沒辦法跟家長講得很清楚，所以有時候我會常常帶過去。」(受訪者編號 3 提到)

「會有想趕快把它結束掉的想法。你開始檢視這些工作，我把它寫在一張紙，所以你會看到我的辦公桌上都是貼字條，在字條上就是我在接到訊息，我趕快寫，輕重緩急還沒有分，我回家之前我開始看，如果要馬上回答，比如說像電話要馬上回答的，就回答掉，如果沒辦法的話，還是要一點時間，我開始會排，什麼東西是最重要、最急的，我會先完成，什麼東西是很急但是不是很重要的，我又會排，什麼東西是重要、不急的，我會開始排，然後什麼東西是不急但是也要做，又不是很重要，我會把它排到最後面，等我有時間，我再來做。」(受訪者編號 3 提到)

「因為整個形態就是這樣，生態也是這樣，我覺得我很難去改變，如果我要請他們幫忙，我就用紙條，親自來跟你講，不行的話，我在跟園長說，至少她有看到我在做事，這個就是我的一個解決態度，工作這麼多的時候，如果說工作比較沒有那麼迫急，在一天、兩天、或甚至一個禮拜之前，你都要完成這些工作的時候，如果要這樣的話，我可能就會跟園長講，哪一些東西我可以擔，哪個部份完成好不好，因為我手邊那麼多公作，我沒辦法一次做完，我會跟上面的人反應，因為我們只是替縣政府把這個經費給家長，但是工作都是我們在做，其實這是政府要做得事情，要不然就是如果說真的再沒辦法，我會跟園長說，能不能給我一個工讀生、或一個協助的老師，老師不可能，就是一個助理這樣，機率不大，只是有談的話有機會，如果沒有談的話，你就是還有另外一個方式就是說我帶回家做。」(受訪者編號 3 提到)

「如果說像我們那個行政部門那個部分，就是偶而可能要跟她們開會，不是說針對他做事的態度就可以，就是說像老師是一個禮拜開一次會，那園長就直接下達命令給她們，那如果說需要再補充的話，她寫一張紙，我來幫忙做充補，我覺得這樣是最好的，因為我們有請工友(L先生)你幫忙，那你盡量去修理，如果沒辦法的時候，我們再請人家來修理，你守衛的部分你要做到就是不要常常出去，你就是常常出去就找不到人，然後變成工友(L先生)本來可以去做一些修繕工作、校園整理，還要再去守衛那邊幫你的忙，像幾遍你都不見，因為我覺得這些東西可能園長要多提，才不會說久而久之大家都散了，要不然配合起來真的有困難，因為平常他懶散慣了，你要叫他做工作，他一定不是很積極，雖然到最後他們會配合，但那個過程的心態不是這麼得好，然後我覺得她也要教育員工工作該有的態度，然後你的職責在哪裡。人都是這樣，負責的還是負責，不負責的他還是這樣，園長有時候就是說她在上面，她也看不到他們在做甚麼，我倒覺得這個部份可能園長有機會，她可能就是說多跟他們開會。」(受訪者編號3提到)

「因為有時候我們是很直接在做接觸，那當然有的員工他腦筋動得快，嘴巴也能講，講到只要不要讓我去做，他會講一套園長能夠去接受的方式，但是像我會比較站在總成本，那我倒覺得他們如果真的是提到這樣的問題，是不是園長跟他講說，如果你們想看看，這個漆我們還可以用什麼方式別讓它弄到那個漆，然後又可以掛上布條，就是用這個方式，別說那個會刮到漆，那不然就看用什麼方式。」(受訪者編號3提到)

「其實兩個層面來說，如果以工作當中，我說這句謊，其實也沒有造成對方多大的一個困難，人家就還不知道，反正到最後一定會知道的，只是時間比較延後而已，但是能夠省學校很多麻煩，那就可以了，我覺

得這個謊是可以講的，也是我說這個謊以後，我自己要去做得事情，一個是我本身內在的東西，一個是我覺得我說這個謊是對這個學校有利的話，對工作上有利的話，我這個部份我覺得我能接受，我大部分說謊是會基於這個層面。」(受訪者編號 3 提到)

「因為可能習慣了，我就覺得說，如果沒有人這樣子做的話，那誰來做，自然而然就我會自己去做，做完就是把東西印給她們看跟她們講解一下，那預演的時候，大家預演一次，那就好，因為最主要就是說，你要怎麼讓這個活動進行得很完美，然後讓看的人對你這個學校產生加分，而不是負面的，這是最重要的，其它我覺得個人的部分，我很少去想到這些，有的人不是很配合，這個部份是屬於教育的部分，你怎麼樣去教育你的員工，那這部分是園長她們可能自己要設計怎麼去教育員工這個部分。」(受訪者編號 3 提到)

「當隨車媽媽在新生家長的面前貶低我的時候，我心裡會不爽，我表面還是不會，我就會靜靜的在旁邊讓他去講，我就會看情況再接下去，我不會因為他個人的關係而臉臭臭的走開，我還是會忍耐到新生家長離開，因為我知道如果以我個人情緒的話，一定會影響。」(受訪者編號 3 提到)

「我一直也在省思寬恕的這個區塊，其實有時候我會覺得我寬恕這個區塊，有時候我做得還不是很夠好。比如我們去年有一個老師，我覺得整個事件是有一點被欺騙的感覺，因為就是說她們有自己想要額外的去經營自己的事業，可是她在我面前，跟同事之間一直都隱藏，而且是去做裝飾，事後發現她所講的很多事情，事實上不是很真實的事情，我會無法原諒她。因為我當下我會覺得說，你為什麼要欺騙所有人，為什麼要傷害學校，然後你在這個地方我們也是盡心盡力的在幫助你，而且

她們的人生裡面曾經遇到很多的挫折，我們都很用力的想要把她拉起來，當你走完這個人生挫折，你有自己另外理想的時候，可是她是用傷害同事跟傷害學校的方式來呈現，我當下就很無法原諒她了。」(受訪者編號 2 提到)

「她為了她自己的利益，她一定會講一些 H 幼稚園負面的消息，可是那些消息通常都不是真實的，因為家長一定會再傳過來，我就覺得為什麼你要講這種不真實的事情，比如她曾經講到我們對待孩子的方式會因人而異，事實上我們在這邊並沒有這樣子對待孩子，事實上是那個老師她自己在班級經營的時候，就是讓人家覺得說她會因人而異，那個是她自己的人格特質，所以她因為她這樣的人格特質，讓她說出來的東西的時候，她會用她的一個特質去評論，比如她想要把孩子帶過去她那邊，她一定會跟家長講一些我們不好的負面言詞，可是明明知道她講得不是真實的，我覺得如果是一個很有修行的人應該是不會生氣的，可是我還是會生氣，這個我覺得我一直還做不到的地方。」(受訪者編號 2 提到)

「當然最重要的目的可能就是涵養教學理念吧，包括我讓同事之間做一個活動，就是說我們發展了一個茶藝活動，這個茶藝活動就是需要家長的認同，我辦這個活動我第一個涵養我們自己的教學理念以外，我還希望家長去認同我這個茶藝項目，然後我們來參加，可能就是額外的目的吧。」(受訪者編號 2 提到)

「在我的想法是絕對幫助，比如思緒的部分，包括觀念的溝通、教學的認同、還有教學技巧，因為在幼稚園裡面你包含很多親子教育，還有你的教學技巧、課程設計、課程的理念的一個涵養，活動的帶領、活動的設計，其實它的雜項是還滿多的，一個資深的幼稚老師她要求十項全能，包括環境的設計，其實都是必須要的，所以你如果說，分開一個

細項、一個細項，因為人沒有全能，沒有那種我又會教，我又會做情境佈置，我什麼都會的那一種，跟班級經營又好，親子溝通又好的，現在還沒有吧，我還沒有遇到那種全能的老師，但是像我自己本身就有很多的缺失，所以我覺得說任何的學習都是一定有幫助的，不管這個學習是好或不好，你可以取其長去其短，絕對有幫助的，就是說可能我們預期要求的可能是十分，也許我們在裡面只得到一分，我覺得它還是有收穫的，即使是一句話，這句話對我是受用的，那還是很有成效。」(受訪者編號 2 提到)

「我自己覺得最大的缺失就是跟家長溝通，比如我這學期有一個安親班的孩子，她是非常優秀，我跟她建立的情感也是都還滿好的，這個孩子我也滿認同她，然後她也是學習的很好，可是她媽媽還是想要轉換環境，但是一定有個人的因素，她一定有認為我們學校某個區塊不能滿足她，我覺得一定有，因為我覺得她的孩子去年在這邊學習得很好，那一定有她媽媽還想要的地方，所以她才會想要到別的環境，當我在跟媽媽溝通的時候，都出自於我真心誠意的，然後還有就是說我真的想要好好栽培這個孩子，可是媽媽還是把她轉走了，我就覺得我跟家長之間的溝通一定有問題，雖然我覺得我是很真心誠意去跟她講，可是我無法打動媽媽的心，這個是一個問題。」(受訪者編號 2 提到)

「其實我第一個想法一定會覺得我跟媽媽講了，媽媽應該可以了解，起心動念就是我只要跟媽媽講，因為這個孩子真的表現很好，我跟媽媽講她一定能夠了解，可是我沒想到她最後決定的，還是這樣的一個結果，我就是事後省思自己我是哪個區塊沒做好，還是媽媽想要的東西我沒辦法給她，一定有那個點，可是媽媽一直很客氣不講出來，如果能夠讓我知道，我抱持的態度是我會去虛心接受跟改進。」(受訪者編號 2 提到)

「比如像晚會的活動好了，其實配音工作應該很早就完成，可是我就會拖到期中時候才趕快加班，然後把它做完。或者說一個文件，星期三可能要發一個文件，可是我也許拖到星期二下午才會完成，也會有，我可能會有這樣子的情形出現。」(受訪者編號 2 提到)

「學習，就是每一個事件對你來說都是一個學習，比如孩子意外受傷的時候，其實也是一個學習，你如果這個意外的時候，你如果鎮定去處理孩子的問題，比如她的傷口是大或小，你要如何去處理這樣的問題，像有些老師會覺得我很鎮定，我覺得說其實我已經學習到處理的步驟。以前也有有怕的經驗，因為學習以後，才知道怎麼處理。所以我會跟她們講你遇到這個狀況的時候，你應該怎麼做就是這種情形。」(受訪者編號 2 提到)

「因為平常那種意外的偶發事件，你是很難去教導她們，你要是臨場的時候，你才有辦法說你剛剛處理的方式應該怎麼樣。因為同在這個團體裡面，人家指責的不會是你，一定是說你這個大團體為主，當大家又有情緒不好的時候，講出來的話就很難聽，有時候你遇到員工，他有不適當的行為的時候，我通常就會用我的經驗去跟他分享，然後告訴他，假設這個狀況是我遇到了，我會怎麼做。」(受訪者編號 2 提到)

「我可能會教會她們處理事情的方式。我教會他如何處理這種突發狀況的方式，比如 B 助理她是在辦公室的，我也會教會她接聽電話、對待人的方式，其實她一直是在調整當中，所以我跟你說人格特質不是一下子就可以改變的，我會跟她分享，比如她接電話，我會跟她說，假設今天這一通電話我接到的時候，我會如何處理，每個員工她一定都是為了自己的工作好，認真努力，其實我覺得還滿慶幸，在這邊的員工都願意去替學校付出，可是有時候她們可能也有她對上級的壓力跟責任，

比如她很害怕我這個工作沒做好，上級會不會指責我，或者說我的表現不好，她自己也會有一個得失心，我有時候會慢慢調整，或者就是說藉由聊天的時候，用她可以接受的方式聊一聊，但是我沒有把握可以改變，我只是盡我的能力，我該做的、我該教的、我該告訴人家的我就去做，但是出來的成果你是無法預期的，那個就要隨緣。」(受訪者編號 2 提到)

「因為沒有做過的事情，你一定會先用自己的方向去把它規劃，但是就是要做了以後，才知道說原來不是自己想像中這麼的美好，我可能把這些問題全部都設想好了以後，當我真的接收到這樣問題的時候，我才不會覺得很措手不及，還是會去想到那一些，可能正面的會想的比較多，但是一些比較負面，或者是比較可能突發的狀況，我還是要去把它預想的到。」(受訪者編號 4 提到)

「我就會覺得這是比較困擾，就覺得孩子明明每天就很快樂的來上課，可是一到上課時間，他的心好像都不在課堂上，好像有其它影響他的事情，讓我覺得說專注力是比較難去掌握的。」(受訪者編號 4 提到)

「有時候就是用活動，那有時候可能就是要單獨，但是我會用提醒的方式，但是我如果發現他已經是一直累積下去的話，我就會用指名道姓的方式來提醒他，或者是下課之後，單獨的來跟他講你剛剛上課的時候怎麼樣。因為我都會給孩子機會，但是我也藉著跟孩子講機會是什麼，但是不是說每次都給你機會，因為發現有時候孩子比較不珍惜這個機會，這時我就會用逞罰的方式。」(受訪者編號 4 提到)

「我覺得現代媽媽就是生的少，然後就會比較疼惜、比較寵、比較溺愛，可能就會怕他哪裡做的不好，就趕快用我們大人最快的方式去彌補，或者是不讓孩子遇到一些挫折，當他有遇到挫折，爸爸媽媽就會趕快把那個挫折拿掉，或者是當他遇到問題，他還沒有把問題提出來，爸

爸媽媽就會感受到孩子的一些問題點，就會趕快再把它修復，可是他不知道已經影響到孩子到學校的團體生活、習慣、跟孩子互動上的人際關係，這是我覺得目前比較沒有辦法跟家長溝通的地方。」(受訪者編號 4 提到)

「可能每個家庭的思想觀點，然後可能傳統給他們的一些規範。同樣事情發生在不同孩子的身上，三個家長可能你就同時間去講，可是三個家長的回應都不一樣，我當然不能說你一定要徹底的改變，然後去跟他溝通到，但是有時候家長會給你的回應都是很和善的，可是當下一次又同樣的事情發生的時候，可是孩子還是一樣的反應，可能又第三次他還是一樣的反應，你就會覺得有時候你跟家長溝通，抬面上家長都是我配合，可是真正去做的比例沒有那麼高，所以我就會覺得因家庭而異，因父母的態度而異，所以沒有所謂的標準。」(受訪者編號 4 提到)

「你明明知道問題點已經在那裡，像孩子挑食，有的孩子很聰明，他在學校就是硬要讓自己吃下去，但是有看的出一些端倪就覺得他很不喜歡吃，可是他就覺得不行，我在學校一定要吃，然後在家常常聯絡本，或者是我們在溝通的時候，家長就會一直講他回來都不吃，然後碰到不喜歡吃的就是大哭大鬧，然後最後就是孩子贏了，家長就沒轍，還是會覺得明明就跟你講問題點在那邊，那個問題好像在惡性循環一樣，可能你小班來讀，可能小班一樣講同樣的話題，中班還是一樣，大班還是一樣，可是我們該給你的建議都會給你提供，然後方法也提供、建議也提供，可能有一些書面的資料我們也給你看，像一些雜誌也會提供一些問題，然後可能別人的經驗，然後別人是怎麼樣解決，我們也提供給你，可是為什麼到大班，還是一樣的問題在那邊惡性循環，你就會比較生氣是說你在家到底有沒有徹徹底底的去執行，在學校因為我們都看的到，

孩子都是一樣的標準，不管你是來自什麼樣的家庭，我們的規矩都是一樣的，可是二個媽媽給我一樣的問題，但是我跟那個媽媽講，媽媽真的有去做，因為你已經反應回來，孩子的反應都已經出來，媽媽也跟我講說孩子的改變，可是同樣我跟你講，可是你還是沒有去做，一直累積之後，你又要跟我講同樣的問題，當然心裡就會覺得老師都這麼的盡力，都一直盡力提供問題、提供方法，可是你還是不去弄它，生氣是覺得以身作則，你大人一定要以身作則才有辦法去帶小孩子，可是你大人都沒辦法以身作則，怎麼有辦法去教小孩子，去幫助小孩子改善。」(受訪者編號 4 提到)

「目的就是一定要讓孩子能真的去改善，原本家長的期望或者需要調整的問題，這就是目的，倒沒有其它的目的、想法。」(受訪者編號 4 提到)

「我覺得真正一個問題的話，譬如你要跟家長溝通，一定是不能去放棄掉它，但是你要持有的態度就是你不能放棄掉這個，當然你可以漸進式的去解決這個問題，我覺得我自己處理的態度就是不可能完全改變這個問題、改善這個問題，但是至少在我跟孩子、跟家長這關係還在的時候，我能把這個問題一直減弱下來，最好當然就是能有些改善，不然把問題一直減弱下來，自己一直覺得要持有堅持的態度，至少你解決問題的那個原則性，你還是要堅持下去，不要去放棄掉它。」(受訪者編號 4 提到)

「可能那種學習的壓力，老師可能遇到同樣這樣在教，我們給孩子的時間都是一樣的，可能回去有的家長會付出一些時間來幫忙複習，可能就會達到比較好的學習效果，可是有的回去就是簽名式的家長，他沒有去了解說那個內容，有的是連簽名都不簽名。」(受訪者編號 4 提到)

「老師有兩種的生氣，一個生氣你不可以，我角色是要教他，應該要生氣他好，就是說我不是很真的生氣，就是用一些生氣的臉，但是你不是生氣，你要她知道我生氣，她就不要做，然後你做錯了，你去站那邊。」(受訪者編號 5 提到)

「像老師來這裡來賺錢，你就要賺錢，你就不會想做別的東西，那個活動我不是這樣，是我沒有賺錢的，很多活動我辦外面的，我沒有賺錢的，因為我當老師不是要賺錢，因為是要看小朋友開心，讓小朋友玩，每一個老師要當老師就是要這樣，你要當老師就是要全部做好，你就是要教好，你教不好，你就要自己改變。」(受訪者編號 5 提到)

「像我上數學課程的話，因為我們會先備課，我們看這一個題目我們會覺得好像滿簡單，可是你實際上了以後，就會覺得孩子的思考能力可能沒有到我們想像的程度，就會預期的結果沒有那麼好，就會很生氣。設計一個活動來說，可能有的時候主管方面會放手給我們做，但是討論過程討論完了以後，也是要給上面看，可是有的時候結果出來沒有那麼好，然後上面就會加些他們的意見，就會覺得你說要給我們做，可是後來還是改很多東西。」(受訪者編號 6 提到)

「以學習者的正面態度，像剛剛設計活動的話，可能有的時候我們接觸的東西沒有那麼多，可能就沒有主管他們的想法那麼精密，設計一個活動的時候就是邊學，當學習者。」(受訪者編號 6 提到)

「像跟家長溝通上面，經驗如果比較不夠的時候，遇到的問題沒有想那麼深，然後自己也會心情不好，有時候剛剛就是情緒不好的時候，然後有時候會想詢問同事給我們意見，可是有時候我們可能好面子，就會覺得低不下頭，還是會努力去做好。」(受訪者編號 6 提到)

「當然你今天看到了什麼問題，有的時候當然我們自己的情緒，可

能在當下你可能會有自己的情緒，但是一定要在孩子的立場上面去想，怎麼樣才是對他好的。」(受訪者編號 7 提到)

「就是做到最好，每一件事情就是把它做到最好。」(受訪者編號 7 提到)

「最近可能就覺得不知道該如何跟家長講小朋友的事。有時候家長來接小孩，我會不知道該怎麼去跟家長聊小朋友的事情，因為我們班上還有另外一位老師，他跟家長感覺互動會比較好，因為我不知道該怎麼去跟家長聊一些小朋友或額外的事情，我會覺得我的話題用完就不知道該怎麼辦，所以我會覺得家長這一關、這一方面，我會覺得還要再加強。」(受訪者編號 8 提到)

「資深的可能就覺得你有什麼話都可以聊，但是感覺跟家長會有一個界線在。譬如跟你聊完幾句後，下一句就不知道該講什麼。可是有時候我會覺得要看家長，因為我跟幾個家長也不錯，就是可以聊的什麼都可以聊，可是跟別的家長可能有時候會覺得自己的專業知識還不太夠，或許他問我一些問題的話，我會覺得我可能沒辦法回答，所以我也不知道該講些什麼。」(受訪者編號 8 提到)

「像有些活動，小朋友的家長可能會協助、幫忙我們老師做一些事情，我覺得還不錯，可是有的家長他就只顧著他的小孩，譬如有個小孩比較愛哭，只要學校有活動他就會黏著他媽媽，因為他還有哥哥在別班，所以他媽媽就會帶著這個小的去別班，我就想說算了、帶去好了，反正他又一直哭，因為有的家長會幫忙顧我們這班，所以我覺得還不錯，有的家長可能就自己把他的小孩帶走，就想說算了，所以有時候會覺得有些家長還不錯，就是會幫忙協助我們老師。」(受訪者編號 8 提到)

「覺得有些老師可能會硬讓小孩在這裡，可能就是叫媽媽離開，畢

竟小孩是看到媽媽才哭，可是後來想想說就讓他跟媽媽去，反正他也是
在參加活動，只是他不是在我們班，是獨立跟他媽媽出去，我就想畢竟
他對媽媽比較依賴，所以我想說沒關係，就讓他去跟他媽媽就好，就沒
有很硬性強制他要留在這裡。」(受訪者編號 8 提到)

「如果要真正的话，就是家長自己也要配合，譬如他看到媽媽一定
會哭，就讓他媽媽在遠遠的看他就好，他還是一樣跟著團體，這樣他會
比較快的融入這個團體。」(受訪者編號 8 提到)

「快樂、開心。因為可能要保持心情好去帶這些活動。」(受訪者編
號 9 提到)

「那個時候我會自己去做，自己做會比較快，因為我的個性是某些
事情你跟她講，她不懂，我做一次給她看，如果再遇到這種事情，她一
定會知道的，就知道怎麼去處理，因為有時候用講的會聽不懂。」(受訪
者編號 9 提到)

「再換個方式。像排舞的時候，不是都會想要說第幾拍，或是哪一
段要換動作，或者是換隊形，然後有些同事如果聽不懂，如果當場、現
場的東西，我就會再放一次給他聽，然後跟他講就是這個地方要換動作、
換隊形，因為有些用講的可能她對音樂不熟悉，或者是會聽不懂，你就
只好當場有東西就給他看。」(受訪者編號 9 提到)

「跟他講第幾段的歌詞，然後歌詞的內容是什麼跟他講，然後間奏
的時候要做什麼事情變化，他應該要聽得懂，大概一句跟她講，她才知
道內容是什麼，不要再講說第二段的歌詞，然後再來間奏要什麼，不然
最直接的就放給她聽。」(受訪者編號 9 提到)

「要按對方他會聽得懂，但是有時候會給一些建議說那邊可以做什
麼事情。」(受訪者編號 9 提到)

「就盡力去完成它。」(受訪者編號 9 提到)

「要看什麼樣的活動，當然會希望活動辦得很好，可是如果在活動過程上有什麼不好或怎麼樣，我們也會拿出來討論，當然最主要會以學校的方式去做。」(受訪者編號 10 提到)

「每一次辦活動都有分配職務，像負責拍照的就是負責拍照，負責帶活動就是負責帶活動，因為每一個人都有每一個人的該做的事情。」(受訪者編號 10 提到)

「憤怒這是當然一定都會的，因為他們不乖，不乖就會生氣。」(受訪者編號 10 提到)

「利用活動之後，會討論一些該注意的細節，在下一次辦活動的時候，會再更注意這一方面的細節。」(受訪者編號 10 提到)

「像小朋友的常規方面或秩序方面，還有活動流程上的一些方面，如果這些有什麼做不好的，我們就會提出這些問題，然後在下一次要辦活動之前，我們再把這些問題拿出來討論，然後看有沒有什麼需要注意的，人員再需要去注意這一方面的問題。」(受訪者編號 10 提到)

題 3：是否有發覺到妄語、誹謗或其他「不適當」的語言用詞，摻雜在你或他人在闡述或界定問題與議題的過程中？如果有，當這些妄語、誹謗或「不適當」的言詞被排除掉後，什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？

「逢迎諂媚應該都是必須的，因為主管反而要對家長要有逢迎諂媚，你再怎麼樣，情緒再不好、再生氣，你還是要放著，還是要有一個笑臉在。基本上幼稚園就是有一點服務業的性質，所以我都跟老師說，你做錯事情不要解釋，家長抱怨就聽，就是道歉，需要處理的就是園長出面去處理，因為你解釋再多，有時候家長的憤怒上面，或者情緒上面，

他是沒辦法解釋，然後透過第三者，再來跟他做一些分析，他可能就還可以接受。」(受訪者編號 1 提到)

「就是會有老師在獎懲的時候，讓小孩子覺得不公平，然後小孩子回家都會敘述學校的情況，而造成家長一直認為老師一直對小孩子不公平，這種情形就是老師跟這個家長溝通，不夠徹底的關係」(受訪者編號 1 提到)

「我們要求老師的落實性，因為我們都要求老師說，孩子每天都有個別輔導的時間，你要跟他做接觸、做溝通，那另外就是說你跟家長，你就是也一樣要做溝通，如果說每天見到家長，那當然沒話講，你每天都要跟他聊上幾句話，那如果說她坐車的，沒有辦法正面接觸到，你至少一個禮拜要有兩通電話，跟他做溝通跟了解，讓她知道孩子的狀況，那可能這個部分她沒有落實到，所以家長就變成沒辦法了解小孩子真正的學習情形」(受訪者編號 1 提到)

「如果說員工有抱怨的部分，我們可能就是盡量會告訴他，我們是盡最大的誠意做溝通，我們也是最大的誠意做到說，對你的協助跟幫助，甚至在薪資、福利上面，用我們最大的努力，但是如果你還不滿足，我也很抱歉，最後的決定就是你要留，或者要走，因為我已經做到，我能給你最大的權利了，如果沒有辦法滿足你，我很抱歉，所以就只有你做最後的決定，如果繼續這樣抱怨，你一定不快樂嘛，你不快樂就不可能帶好小朋友，所以就看你要接受我的解釋，或者是離開這個職場，所以只要老師遞辭呈的，我從來不留，我連一句慰問的話我都不會講，在開學的時候，我就會跟所有的員工講，我是不留人的，因為我有自信，就是說我跟別的老闆不一樣，我能給你們最大限度的東西，所以你只要遞辭呈，我一定簽可，我留你可能或許會因為人情再留下，那個留下來的

話，健康性就不一定那麼舒服了，所以只要你遞了辭呈，我一定每個人都簽可」(受訪者編號 1 提到)

「在管理上面，我是自己做的還滿輕鬆的，我自己區分就是這個部份是可以的，我們就是盡量彈性，那你怎麼來都可以，有影響學校的部分，那我就是沒辦法討論。」(受訪者編號 1 提到)

「我很少罵員工，員工做錯事情的時候，我也不罵，我也是找來說，怎麼會這樣子。」(受訪者編號 1 提到)

「當然也是會有人不理我，比如說有老師經常性的遲到，基本上我是不會要求老師就是非要在幾點幾分之前到，因為你有可能有當天狀況，但是他超過一個數字的時候，我就會在薪資條上面寫，先用這樣子溝通，但是有一個案例的老師就是我跟她寫完之後，第二個月有改善了，第三個月好像又來了，那個月我就會也酌扣他的薪水說，因為我之前已經提醒你了，因為你的遲到影響到孩子的照顧，還有影響到學校老師、同事之間的士氣，因為我覺得每個人的位子都是一樣的平等，因為其他人都這麼準時，只有你有這樣子的狀況，所以我要酌扣他，那如果還有繼續這樣子的情況的話，你就一定要來找我談了。」(受訪者編號 1 提到)

「其實我一開始做管理的時候，我大部分都喜歡用文字的敘述，因為我覺得說文字的敘述你有根據，另外就是說你這樣看到的比當面的那個挫折感會減弱，因為你沒有看到老闆，老闆在講這個話之後，臉不是很舒服，你的挫折感會加重。」(受訪者編號 1 提到)

「我自己認為沒有，但是我不知道他們的感受，或許我自己不經意有講，但是我不知道，但是它們的感受可能或許有，可能這個部分反而要問老師。」(受訪者編號 1 提到)

「我想可能有問題發生了，就是要去面對、去處理，我們自己本身

要先探討它背後的原因。」(受訪者編號 1 提到)

「情緒上面，還有整個氣氛上面可能都會更好、有改變，因為有時候我們聽到尖銳的聲音，就會有一些防備心理跟想要阻止的心理，所以就反駁，反駁之下可能彼此雙方的火氣就會更大，那可能激起的怨言跟抱怨就會更多。所以我們下個禮拜，我還要用具體的進行的那一個部份，再跟 B 助理做討論，她說她很羨慕說他們有這樣子的同儕的朋友，不管怎麼樣都會拋開一切聚在一起，我就跟她講說，因為一般老外他們都這樣子，他跟你好，他就真的真心的，就是一輩子了，但是我們中國人他會比較自私的話，譬如今天我們明明都約好要聚會了，可是先生有個什麼舉動，或者是孩子有什麼要求，他就會拋棄朋友，然後就是以自己的為主，就是說比較自私的心態，外國人他不會，我答應你了，你就是答應我了，那我會拋開其它的來做好這件事情，這個就是我們要學習的地方，我們羨慕別人其實你可以做的到，只是我們怎麼拋開自私的那個部份。」(受訪者編號 1 提到)

「這個就是我們有沒有辦法，就拋開自私的那個部分，然後就是站在別人的立場去看待事情，那如果說就算有尖銳或有不開心的話，但是拋開這一個層面的時候，事後又都很好了，所以情緒的恢復就會很快，就會更好，這個可能有兩個區塊，你要在意他還是拋開他。」(受訪者編號 1 提到)

「我覺得角度的柔軟性要夠，另外就是說你在同理心的部分要強化一點，譬如不站在自己自私的立場，我覺得應該這樣子，所以你應該要怎麼樣，這種態度去看待事情。」(受訪者編號 1 提到)

「我們明明對這件事，我有一些在乎，譬如我早上跟 B 助理對話，我如果跟她講說你怎麼可以這樣子跟對方講，讓對方覺得很不舒服，我

們整個過程溝通得不是很好，如果我是這樣子很直接了當的講，她心裡的不平衡會很多，但是我今天跟她講說你跟她溝通的時候是怎麼講，我得到的訊息好像是說我們溝通不是那麼順暢，到底發生什麼事情，我是用反問的話去了解。」(受訪者編號 1 提到)

「他可能會比較讓雙方滿意，如果排除那些不好的話，或者是說不禮貌性的一些話語的話，可能我們現場的氣氛還有結論都會比較愉快，而且達到我們要的目標，譬如我要修正 B 助理的態度，那我如果用比較好的、比較溫和的語言，或者是她能接受的語言，她就可能會很高興接受，我今天如果說用比較嚴厲的、讓她不高興的，那她可能後面的反應就會說，那我就不要做了，我就不要幫你轉達了，就有可能是這樣子的結果，所以我們同樣的話、得到的結果可能就不一樣了，所以就拋開這些它的後面的結論一定是比較好的、比較容易達到我們的要求。」(受訪者編號 1 提到)

「可能就是溫和一點，然後就是多尊重對方一點，不要太直接，也不要太犀利，可能就是盡量以溫和的口氣去處理事情，去表達我們要講得事情。」(受訪者編號 1 提到)

「今天是招生時期，我有很多行政工作要做，活動又要進行，我又要接電話，有時候家長打電話過來，如果我不接這支電話，另外一支是響的，沒人接，有一次好像園長說我打都沒人接，還是家長說沒人接，他們會認為我是跑到哪裡去或什麼，其實我是另外在忙，沒辦法接，這個部份也會讓我覺得就是說很不知道怎麼處理，後來我想一個方式，我就會說我有電話，你請稍待，我就接另外一個電話，就是沒辦法跟他深談，我就可能用應付的方式，但是至少有人接，這是一個禮貌，但是他們針對事情的中心，比如我們兩個講到重點的時候被人切入，那時候

可能你就是要用另外一個方式來問，因為我現在另外一線再忙，我會用這個方式來回答他，因為大部分如果新生家長來的話，就是主任我們這兩個在接待，大部分知道都是我這樣子，我很在意因為是不是我的態度給他覺得不信任拉、不好啦或者我講話方式，因為新生畢竟就是我們的財源，因為有時候辦公室只有我一個人的時候，就是會造成我又接電話，然後有時候又是另外一對新生來，你到底是要顧這一個還是顧那一個，我之前這個事情我曾經有反應過園長。我會說麻煩你先坐，因為我有在另外跟這個家長講話，所以我這個時候我就會應付，那如果說受訪者編號 2 也是有事不在的話，有時候我會跟園長說能不能給我一個助理，在那個段落時間。」(受訪者編號 3 提到)

「我的情緒會轉換不過來，我在跟人家講，電話又這麼多，我對人家又不好意思，這個是心理的部分，層面的部分我沒有辦法馬上轉換的時候，我會很煩，很煩講話就很快了，可能講話的口氣就沒有這麼溫和。」(受訪者編號 3 提到)

「也許你沒有太多時間跟他講，因為你太多工作要讓你做，你怕忘記，所以你在跟他講話當中，說話比較快，聲調就提高，也許對方就不舒服，剛好你在打瞌睡，很舒服的狀態，被你吵一下覺得很不爽快這樣子。」(受訪者編號 3 提到)

「司機他們有時候拖，有時候就很大聲地回答你，因為最近講話就都這樣，就很直接了當。」(受訪者編號 3 提到)

「我會反省自己是不是因為聲音太高亢，讓他們覺得有壓力，這樣我還是會用請、謝謝、對不起，這些禮貌性的字眼出現，口氣給她們就是不舒服，我後來有一個方式，我用寫的，拿到你的面前，因為寫得你一定會看，那時候我也自己做深呼吸，因為有時候我會上氣接不到下氣，

可能也是因為年齡的關係、工作量的關係，或者是自己本身個性的關係會造成口氣不好。」(受訪者編號3提到)

「逢迎人會做，像家長，有時候我們會覺得說，如果說他孩子來，我們會說你孩子好可愛，其實沒有很可愛，我也要說很可愛，就是說並不跟實際很相同的，但是我為了因為要召這個生，或要你進來讀，當然你就是大概就是會說，你今天衣服穿得很得體，其實有時候不是很得體，因為為了要跟你開那個話夾子，當然就是要比較用正面的東西跟你講，加分的部分跟你講，明明你今天穿得不美，我也會說美，我也不知道要跟你說什麼，就愣在那邊，沒辦法，因為面對面的時候，你一定就是要有一些話題出來，但是你看這個人整個的氣質給你的是怎麼樣，他大概是希望聽到什麼，因為你這樣接觸人久了，特別陌生人，你從他一開口講話，你大概就會能夠判斷說，他大概是哪一個層次的人，你大概就知道你要用什麼話去跟他聊，這個部份是一個職場的訓練。」(受訪者編號3提到)

「你就是會用有點拍馬屁的味道給他，因為你為了要召這個生，其實我在職場當中，在同事方面我很少逢迎拍馬，因為其實這個跟我個性不是很符合。」(受訪者編號3提到)

「家長的部分可能比較沒有，但是我知道有人曾經有跟家長講說，講電話的時候，為什麼都不跟他們接老師，因為老師在上課，因為他們不知道我們教室並沒有分機，只是對講機，那我會跟他講說，因為老師在上課，所以沒辦法接聽你的電話，你要不要留言或我幫你轉達，我會做這樣的事情，百分之九十八的人會接受，一兩個他不會接受，他認為我就是要找老師。」(受訪者編號3提到)

「工作都是別人給我的傷害比較多。」(受訪者編號3提到)

「有直接地跟人說，像分派工作的時候，我就會很直接說，園長說我們再來要怎麼樣，我們這邊協助的可能要麻煩你這樣子，就很直接，但是態度上也許就是說，我要分派的人太多，我不能一直跟你講。」(受訪者編號 3 提到)

「就比較不會，但是負面的思想、情緒，你回了我這些，讓我很不舒服，我會給自己不雅的语言在我內心，你這樣講我很不爽，感覺很差，我覺得你這個人很白目，我內心會罵。」(受訪者編號 3 提到)

「因為我是在內心講的，我不是表達出來，只是有些東西實在是，不是你能夠控制的，事情就這麼多，你也很想好好跟人家談，就是沒用，這個馬上要找，那個馬上要找，然後電話又來，實在是沒辦法。我想會造成不同的結果一定會，你好好跟這個溝通，不要有其它人干擾你的話，我想成功的機率會很大。」(受訪者編號 3 提到)

「可能是你的態度方面要更謙卑吧，就是說真的對不起，因為我去接個電話，或者是說我可以請別人來幫忙，有時候也要看自己的反應夠不夠，也許可以請別人，或者請我能夠支援的，如果沒有的時候，可能電話我還是要接，然後記錄，就只能用這些方法，因為你一定會煩，煩的話，無形當中你就會表現在語言上，所以其實我覺得這個都會影響到事情的結果，如果說我們趕快轉換，或者是說要多變化。」(受訪者編號 3 提到)

「特別我自己很忙的時候，你如果來找我，我根本沒有空跟你講，我有時候會敷衍你，有時候我態度不是那麼熱忱，或者如果說不要影響我太多時間的話，講話的聲調可能就會比較和緩，如果影響我太多，我當時我自己也在火爆當中，工作太多的時候，我聲調也不是那麼的和緩，也許思考的層面也就就沒有那麼的婉轉，就會比較直接。我現在我

已經在進行我手邊一些工作，等一下我就是要交出去了，老闆等一下就是要，結果來跟我吵這個，我應該要跟你坦白講說我現在在忙，我沒辦法回答你的問題，但是我知道你會來找，因為你自己就已經忍不住了，我自己急著就是要把這件事情做好，我才能夠有平靜的心聽你講話，我才知道原來問題在哪邊，那也許我會切進去的時候，也許可以幫助到你，也許不一定可以幫助到你，但是至少你找個人有可以傾訴的對象，這個部分有時候我覺得我處理的不是很好。」(受訪者編號 3 提到)

「我還真的沒遇過，如果說有的話，好像就是她反應的是學校的政策，也不是因為我講話的言詞，我也不太知道他們講得內容，我只是輾轉聽來知道說，我當初無法寬容的那個老師，她們就是以前都會找幾個同事聚會，聚會就由她開始來批判學校，她曾經就是會講說學校活動太多、她們太忙，或者是說我們研習的時間或什麼時間去妨礙到她們私下的一個活動，曾經有這樣子的聲音。」(受訪者編號 2 提到)

「通常我們決定一個大主題，就是那個大主題方向去做的，因為那種東西牽涉到講師活動流程，有一次啦，比如有一次我們的親子教育活動，剛好那個講師在台北的火車延遲到，沒有坐到火車，沒有辦法趕到這邊來，那一次就我自己上台講，就分享經驗，所以其實我們現在也是很希望把這些老師栽培起來，我覺得老師是可以訓練的，只是跟人格特質當然是有關係，假設哪一個老師人格特質是適合訓練起來的，我們就會盡量去訓練老師，但是最重要的是承擔性，承擔性在一個機構裡面是非常重要的的一件事情，尤其是你如果是當主管的時候，你要不管是颶風下雨都有能力承擔的那個能力，如果你今天沒辦法承擔那個能力，你就只能做公務人員的一個角色而已。」(受訪者編號 2 提到)

「我覺得說今天兩個人他們互相衝突的原因是在彼此的言詞不恰當，

如果你是把這個言詞修正的時候，其實轉個彎，其實事情會更圓滿，我覺得人與人之間會衝突，是在於當下大家都會覺得說堅持己見，比如我跟你講的那位老師，如果她講得負面言詞讓我們很生氣，我們又回她一些不好的負面言詞的時候，其實雙方只是在僵持，我們作的回應就是不回應，也不要說好也不要說壞就讓它過去，因為你不是在於人家對你的批評，是在於你自己的省思，今天如果真的沒做好，我們是不是要尋求改進的機會，你要有一個自省的能力，有自省的人你的學習空間就會更寬廣。」(受訪者編號 2 提到)

「我就說省思跟學習，你反過來就是省思自己，或是如果說人家跟你講一個負面言詞，比如說我脾氣不好，我自己想過脾氣不好，那是為什麼她們認為我的脾氣不好，是一定我有哪個行為讓她覺得是這個樣子，我是不是該去做修正，當然人要達到完美是很難，我也很希望我能夠這樣，還是會有情緒。」(受訪者編號 2 提到)

「可能已經一直跟你講，可是家長的態度沒有去調整，然後也進而沒有幫助到孩子，我再一次跟家長在溝通的時候，可能我的語氣就會沒有這麼的婉轉跟柔和，家長可能就會覺得老師怎麼態度這麼大的改變，然後可能他們就會比較沒有那麼好的想法，就會覺得老師怎麼態度這麼的堅定、這麼的硬，好像不好溝通。」(受訪者編號 4 提到)

「因為在處理事物的時候，有時候我會覺得可能加上處理者本身自己的脾氣跟他的個性，其實是有關於整個事情的處理態度。因為每個人原則性不一樣，脾氣也不一樣，如果自己持有的原則性是非常堅持的，如果我把別人看不到的脾氣把它撇除掉的話，當然會有助於這個事情的處理。就剛剛講的不能加上自己的一些脾氣。因為有人遇到問題，負面的一定會有的，但是又加上自己那種拗脾氣或者是壞脾氣的話，雖然在

工作崗位上不可以，但是有時候人遇到問題就是這樣子，可能已經到一個爆點的時候，他是有時候是沒有辦法控制的。」(受訪者編號 4 提到)

「負面可能就是會用最直接的口氣。就是直接講，態度也一定要是不要起伏太大，就是就事論事，不能針對人，因為有時候當那些負面什麼都來的時候，可能看你這個人就討厭，然後又加上事情一再的發生，我覺得那個口氣跟那種態度一定是不會好的。」(受訪者編號 4 提到)

「整個內容當然就是你要以對方，你要同理心，假設你今天如果是那個媽媽、那個爸爸，孩子遇到這樣問題的時候，以站在對方的角度跟立場去想，然後你就跟他講我今天我能了解你的感受，我能知道你的一些困難點，但是如果我們能怎麼做的話，相信會對這件事情，對孩子都有幫助，站在對方的立場去想。」(受訪者編號 4 提到)

「我就是會就事，當然我不會愛管閒事，管到他的頭頂上說人家上面不是怎麼講，你為什麼沒有照著這樣做，當然我不會，但是如果同樣人家上面又規定下來，然後又有同樣事情，他又是持有同樣態度的話，我可能會選擇在開會的時候，把這個問題提出來討論，但是我不會指名道姓，然後也要看上面的人有沒有什麼樣的建議，然後讓這個同事或是這個老師能改變一下他的方法。」(受訪者編號 4 提到)

「我覺得在我們學校我們很尊重那些比較資深的，可能在經驗上比較足夠的，我們會去討教他，至少在大部份來講，我在這個學校的話屬於我的經驗算是比較多的，所以他們其實也都還滿互相尊重的，可能他們遇到問題的話就會來問你，然後我就把我的經驗跟他講。我的個性就是覺得我可能看到你的點是怎麼樣，可是我可能就會用等待的方式，就是你會不會主動來詢問我，然後我們互相討論。我就比較不會選擇我直接跟你講你的問題可能在哪裡，要你改善，已經找不出方向的時候，他

可能就會來找你，問一下，然後討論一下，我就會給他一些建議。」(受訪者編號 4 提到)

「他可能就感受點不一樣，可能我們會去看之前在這邊比較久的人怎麼做，可是反而比你後面來的，我覺得是不是跟現代一些年輕人，人家所謂的年輕人成熟度或者是一些做法有關係，然後進入職場之後，他可能感受點不一樣，他可能就是比較以我自己的方式、以他自己的方式去做，比較不會去看到同樣這個地方已經是比較久、比較資深的去看、去模仿，我現在感受到好像比較沒有這麼的積極。」(受訪者編號 4 提到)

「跟家長溝通如果我得到沒有那麼好的一個效果的時候，然後又是比較沒有那麼愉快收場的時候，我也會去想真的是我自己的溝通有問題嗎，還是我在傳達上太過直接了，我都會先想想自己的，或者是像我之前有遇到是在處理孩子，在寫聯絡本的時候，然後可能在用詞上是以比較開玩笑的方式，像男生比較喜歡學一些卡通，然後動作比較大，因為我會觀察，可能他這禮拜發生的頻率比較高，每個禮拜要寫聯絡本，如果沒有遇到媽媽或沒有電話聯絡的話，我就會聯絡本講，我就說某某在這個禮拜出現比較拳武行的狀況，我只是用開玩笑的方式，或者他這樣的方式已經造成可能有小朋友因為他這樣子，然後弄傷了對方，或者是頻率比較高，隔個禮拜一，媽媽就用一張快要 A4 的紙，我看到我嚇到，我看到其實我很傷心，媽媽就會說可能老師你有沒有真正去了解誰誰誰，如果妳太不了解誰誰誰，我回來也有問小朋友，可是小朋友跟我講的是怎麼樣，就是跟我講的好像不太一樣，然後意思說我沒有了解孩子的一些事情的來龍去脈，就這樣說什麼孩子拳武行，媽媽看到不知道是他當下的情緒或狀況，就讓我很驚訝，這媽媽怎麼會回這樣，我會覺得我只是在用比較有趣的方式在傳達孩子平常的一些行為，可是我接收到的是

好像我不了解孩子，然後我好像是去批評孩子太過於好動，然後那一天就會讓我覺得我真的這麼不了解孩子嗎，我也是用字面上的溝通，跟媽媽講說其實媽媽我看到妳這樣的回應我很傷心，當然我們處理孩子的行為一定是先了解，但是我們要跟孩子講你要跟孩子相處一定是你態度不能太堅硬，舉例說你要去跟對方相處，你不能用你自己的脾氣去直接跟人家相處，你要讓孩子學習到雖然我是很生氣的，可是我要針對自己語氣要柔，態度要很堅硬沒錯，但是你氣要柔去解決，當然後面還不錯的是媽媽沒有再針對這件事情再繼續深入的道歉，我就告訴自己，我不能因為這樣的事件，讓自己心理有疙瘩，我一定要很自然的去面對這個家庭，後面是覺得還好。」(受訪者編號 4 提到)

「你做錯就一定要自己去講出來，有很多老師都是這樣子，我講錯了一些話，老師會跟我講，但是沒有的話，就是你自己不好。但是我現在我講一個話，你的心情不好，我講這個東西，你不喜歡，但是我不知道，然後你不要跟我講，我不會傷心，因為我不知道，就是你比較傷心，你比較辛苦，因為我不知道。」(受訪者編號 5 提到)

「老師就知道這樣的方法，你一定是要講出來，我才知道，在我第一次來這裡，很多人英文不太好，但是有些話他們用的沒有很好，然後第一次我就想沒關係，他們用了一個不好聽的話，若是在美國會很生氣，但是你要了解，為什麼那個人用那個話，因為他不懂別的話，他就想到那個話，他就用那個話，他不知道那個話不好，但是我沒有告訴他的話，他就不知道，我就要告訴他，像我來台灣，我學台語，學中文，第一次很多人講壞話給我，但是我不知道，我就用，別人看我這樣，那個人有告訴我，我就會知道，我會改變，可是沒有人給我知道那個是壞話，到現在我都不知道，我還是會用。」(受訪者編號 5 提到)

「我沒有覺得有，我這個學校像一個家庭，我們是一個家庭，老師跟老師會吵架，但吵的是我們要這樣做比較好，這樣的吵架不一樣。」(受訪者編號 5 提到)

「因為我們外國人沒有想太多，就做。」(受訪者編號 5 提到)

「剛剛我講的那個家長那個例子，就是小朋友的狀況，因為那件事情已經處理很多次，然後你會覺得很煩躁，家長他又不接納你的意見的時候，你就會覺得不高興。不會有不當的語言講出來，會有那種想法而已。可能會有一點點不耐煩，我不知道家長有沒有察覺到。」(受訪者編號 6 提到)

「因為我們就是屬於員工，上面派什麼工作給我們，我們就是做，然後我跟同事相處就是能做好的就幫忙做，可能我們比較沒有想法，有一些人就會比較有想法，他們就會比較知道要做什麼，我是人家給我做什麼我就做什麼，所以就比較不會有怨言。」(受訪者編號 6 提到)

「就是尊重，如果講說我們每一個老師的年資不一樣，然後可能剛進來的老師在學習上有的時候都會遇到一些挫折，可是以我們教的比較久的人，就會覺得他有一些帶班的方式應該不是那樣，可是有的時候我們資深的也要想想看，我們以前帶班也是這樣帶也是會遇到這些挫折，可能就是我們要站在他的角色替他想一下，因為可能我們以前也是這樣子過來的。」(受訪者編號 6 提到)

「像你剛剛提到帶班的問題，可能孩子剛來的時候會不適應，然後就會跑來跑去或者說沒有安全感，當一個老師基本上就是要先控制好班上的班規，就是不要讓他跑來跑去，或者你要給他有安全感，讓他認定你是一個老師，因為可能有時候學校一些資源會不太足夠，有的時候因為剛好遇到，比如老師方面，剛好我們兩個老師前一陣子去生產，然後

我自己因為身體一些狀況也要常請假，就會造成幼幼班師資不夠，然後幼幼班老師他們又是新手，他們就會覺得學校在師資這方面不夠，然後他們就會有些問題產生，就會抱怨學校為什麼沒有針對師資這方面去處理，因為家長也是會反應。」(受訪者編號 6 提到)

「當然活動的時候都需要每一班的老師互相去配合，有的時候會因為真的事情太多、擠在一起的時候，你自己情緒來的時候，可能會有不小心說話太直接去傷到別人，可是我覺得大家都習慣了，就是你要知道有些人當下情緒來的時候，說話就是會不一樣，可能就會說話比較直接、比較大聲之類的，我覺得那是相處久的一種默契，所以還不至於會有什麼影響。我覺得應該還好，因為當下你還是要做你自己的事情。」(受訪者編號 7 提到)

「這個環境裡面有時候經驗還滿重要的，就是你去處理一個事情，去看待一件事情，你要做一個活動的時候，你要考慮到很多的後果，或者是我這麼做的話可能會怎麼樣，你剛來的時候對這個事情、這些東西不了解，你可能想法就會沒有想那麼遠，可能無形中也許去得罪到人或者是說了什麼不該說的話。」(受訪者編號 7 提到)

「現在應該是沒有得罪人的情形，還是要靠經驗，你才會知道當下我應該要怎麼處理，當然每一個時代可能處理的方式不一樣，但是至少經驗愈豐富的人，他處理事情上面可能會愈完善。」(受訪者編號 7 提到)

「把這些不適當的語言用詞排除掉之後，結果會有所不同，可是因為有的時候某些人就是要直接了當，可能就是要出現一些比較不好聽的話。如果太婉轉的告訴他，他可能就沒辦法了解你真正想要告訴他的是什麼，有些人你就是要很直接的，有點類似下命令，告訴他你一定要怎麼樣，他才有辦法了解。」(受訪者編號 7 提到)

「如果我們可以婉轉講的話，當然盡量就是把話講得好聽，只是你要針對每一個人的個性、想法是不一樣的，會因為你對的人不一樣，你講話的方式會不一樣。你只要婉轉的講他就聽得懂，你就婉轉的告訴他就好。可是有些人就是直接，但是他聽得懂，而且不會傷害到他，你就直接的告訴他，我們的出發點當然都是要把孩子照顧到最好，把我們該做的事情做好。」(受訪者編號7提到)

「如果是上司對下屬的話，其實很直接的要求，其實就可以，可是同事跟同事之間，可能用詞上面就沒有辦法很直接。因為我覺得基本上你是上司和下屬，上司本來就是可以要求下屬做什麼樣的事情，所以我覺得直接的話，沒關係，但是同事跟同事之間，你是平等的地位，你怎麼可以要求別人做什麼，大家都是在做好上面交代下來的事情。」(受訪者編號7提到)

「得罪人是還好，只是對於說謊這件事情，也不是算隱瞞，就是有些事情可能沒有告知家長。譬如小朋友吃藥的事情，有時候會甚麼時候要讓小朋友吃藥，有時候我們會忘記，然後有時候忘記一開始會跟家長道歉，家長也覺得沒關係，有時候我們就沒有講，有時候比較不好的做法是把沒吃得這包藥丟掉。」(受訪者編號8提到)

「有講話不小心得罪到人的情形，像有一次，因為我們小班算是兩個老師，但是其中一個老師之前去待產，只剩下我一個人代課，然後那時候就覺得自己一個人可能會負擔不了，所以我就跟另外一個比較好的家長說請學校多請老師，因為我跟他比較好就什麼話都能聊，媽媽有考慮到如果我去跟學校講的話，可能學校會反過來指責你這個老師能力不夠，因為我的目的只是想說我們老師資源不太夠，希望校方再請老師來幫忙，可是後來不曉得傳到園長的耳裡面，他就覺得我一直再說學校哪

裡不好，學校就覺得我好像窩裡反的感覺，就是跟外人說學校哪裡不好、老師很爛之類的，雖然園長那時候沒有很講明，可是我的本意不是這樣，可能後來傳到他們的耳裡居然可以變這樣，就有些誤會，後來我也想說算了，就沒去反應這問題，因為自己畢竟能力磨了兩年也夠了，就是可以獨立去掌握住一個班。」(受訪者編號 8 提到)

「就今年來說，我們老師分派分的很明顯，就是分兩派，像我們以前都還滿和樂融融的，譬如我可能要出去買個東西，我就會問全部的老師要不要買，可是現在不一樣，現在我如果出去，我可能會問我自己的好朋友，那一群老師我就不會理他，他們那一群也是，就是自己有什麼好康的，他們就那一群自己分享。可能就這幾個月，因為感覺就好像五對五的感覺，其實之前我跟另外一群還不錯，只是後來可能又跳回來之後，整個就分的更明顯，有一次很明顯像我們掃地，老師早上都會掃地，就是老師有的是掃地，有的是幫忙掃起來就是拿畚箕然後去把它裝到垃圾袋，然後都是固定那三個人去做這件事情，然後有一天我們就發現很明顯的是因為我們自己掃完，我們就會自己進去，可能最辛苦的就是那些要慢慢收到垃圾袋的那些人，然後我不知道他們是不是當得太久，想說為什麼這份工作是她們做，後來有一天他們也沒有告知我們該換別人去補，他們就直接自己掃完就走了，後來我才發現為什麼今天他們沒有來收垃圾，然後想說完蛋了，他們就一聲不響的走了，後來想說算了，可能人家自己也覺得弄了半個學期該換我們，只是我是覺得這種事情你用講的就好，我們就是那個時候才發現整個兩派就分的比較明顯，而且我覺得有時候老師沒必要搞這種東西。內鬥或許是會。因為都是只是私底下在那邊講對方怎樣，可是我們表面上還是一樣，就是感覺還不錯就對了，只是感覺私底下就不會，譬如以前出去玩可能會大家找或什麼，

可是現在很明顯出去玩，他們自己找，然後我們在自己出去，比較不會很明顯的口頭上去對衝到，因為大家應該也自己心知肚明，然後我們會覺得因為他們那一邊有幾個年資比較高的，可能有時候會是他去帶頭帶那一些年紀比較小的，有時候我們會被他們壓在下面。可能我覺得應該是老師累積到現在，大家都分裂了。」(受訪者編號 8 提到)

「比較可能自己私心。像以前大家都會互相幫忙，不會說分這是我的小朋友，他是你的小朋友，不知道為什麼，最近就是自己只會幫忙自己好朋友，所以我才想說這次出國看可不可以感情融洽，看可不可以救回來。」(受訪者編號 8 提到)

「像有一次好像辦成長營，然後可能剛好排到一個小班老師，他就是負責，就是要去帶動小朋友跳舞，然後想說我們小班老師就是在那邊編舞，大班老師他可能就是在後面管小朋友，我想說最後結束全部的老師大家來跳一個感謝的舞之類的，然後我們一個小班老師就過去跟大班的老師說要不要大家一起跳一個舞，然後我不知道口氣是怎樣，大班老師就說你們跳就好，我就想說幹嘛這樣，就是跳舞大家跳就好，幹麻講說你們跳就好。」(受訪者編號 8 提到)

「像我們學校有辦過很多活動，成長營是讓大班的小朋友，因為他們那天要住在學校住一天，住一個晚上，是要讓他們學習獨立，所以我們每年都會辦這個活動，因為我們要帶小朋友睡，就是很明顯的就是一群老師他們自己把小孩子集中睡在一邊，我們那一群就睡在這邊。」(受訪者編號 8 提到)

「其實大家都很了解大家的個性，如果沒有你就講，然後大家也都是會互相幫忙，雖然那個工作是派給你的，像我剪音樂，我就一直剪音樂，雖然有時候我會慢幾天，但是同事大家都還是很信任你還是會用、

會把這些工作完成，你就是不用刻意去找理由，大家都是互相彼此信任的。」(受訪者編號9提到)

「看口氣跟當下的場合。會看當下的氣氛。如果是我們兩個在聊天、在開玩笑，或者是很多人在開玩笑，你如果講那句話，我可能就會覺得沒關係。在比較嚴肅的場合，可能你跟我講一句，可能就會去判斷，你那個話裡是要傷害我的，還是你不小心講出口的。」(受訪者編號9提到)

「互相溝通，互相尊重。可能溝通的時候，要比較婉轉的去跟他說，或者是給他意見的時候，可以跟他說哪裡需要改進，或許他可以參考、可以用你的意見，或者是他還是堅持用他的意見，那就算了，畢竟好好的跟他說，不用一些比較會傷害到別人的用詞。」(受訪者編號9提到)

「比較大而化之的家長可能就會比較不在意，可是如果比較在意的家長的話，她可能就會記在心裡面，可是她不會當場馬上講出來。」(受訪者編號10提到)

「可能他就會經由別人告訴別的老師，或者是告訴辦公室的主任或行政人員，如果說有這樣的狀況他會再跟我們講，我們會再特別注意這樣的狀況，或者是再打電話跟家長道歉、解釋一下，然後請他不要介意這樣。最主要還是會以家長的感覺為主。」(受訪者編號10提到)

「有時候會不經意，當下可能不知道她在生氣，可是之後如果經由別人講，她覺得你講這句話很在意，就會去跟她說抱歉，其實講開之後就會比較好一點，就是比較不會那麼介意。」(受訪者編號10提到)

「下課後的時間我們就會聚在一起稍微小聊一下，開玩笑的話別人聽了可能會介意，就會運用開玩笑的方式跟她說抱歉。」(受訪者編號10提到)

「隨時能警惕自己講話都要想一次，要講之前要先想好我要講什麼，

才比較不容易出錯。」(受訪者編號 10 提到)

「有時候講話太快太急的話，變成說講出來如果有哪邊他聽了不高興或怎麼樣，所以在講之前要先想好我要講什麼，我要跟他講什麼，然後這句話講出去他會不會不高興。」(受訪者編號 10 提到)

題 4：是否有任何較大的不當行為(五戒)牽涉在問題與議題裡？如果有，這是否應該被包含在界定問題或議題不可缺的一部分？

「這有點推卸責任跟推卸工作，就表示說我傳達給她的，她還不是能夠很融會貫通，因為我都會交代我們辦公事，我的電話我沒有交代，你就不許給別人，因為我有自己的運作，所以要公事通通在學校裡面處理，我有約的我會跟你講，或者是說我有什麼事情，我會交代你，你有什麼事情，你也可以找我，因為你都知道我的所有的私密的電話，我在哪裡，你都可以找的到我，但是別人不一定找的到我。」(受訪者編號 1 提到)

「我想我會覺得說沒有，因為我沒辦法說我做的每一件事情，我都想說我正當要做的，很少會跨越說不正當那個區塊，不是會取決的不正當或不理想，因為我們要做這一個活動或要做這件事情，我一定想說這是正當的，應該要去做的我才會去做，不會說故意用不正當的方式去做。」(受訪者編號 1 提到)

「在我的看法裡面應該都沒有，但是如果從別人的角度我不知道是不是有沒有，因為我們檢視不到自己。」(受訪者編號 1 提到)

「檢視得到別人，我現在看的到你的表情、你的臉、你的動作，但是我看不到我的表情、我的臉、我的動作，我自己是看不到的，所以我問我，我一定說沒有，我都很正當，而且都是應該的。」(受訪者編號 1 提到)

「像我們上個禮拜辦了一場親子座談，那我的目的就是要讓家長更了解我們學校的教學、我們的整個運作狀況，我們的師資，我的目的就是要讓家長知道這些，所以我辦了一個家長的座談會，我一直覺得說站在家長的立場應該更能了解我們學校，所以我辦了這一場活動，我們投入了金錢、精力、時間，還有動員的老師，還有花錢請魔術師給小朋友看，因為家長要開會，所以小朋友要安置，所以小朋友就去看魔術表演，家長就來座談，我們座談圓滿，家長結束了也很滿意，小朋友也很滿意，因為小朋友看了她們喜歡看得魔術，家長他們覺的說，她們知道了她們想要知道的事情，現在依我的角度看下去，這一個活動是很好的，但是或許在旁觀者的角度他們有另外的想法是我不知道的，所以你現在問我說，做這些事情有沒有甚麼不正當，我會告訴你說我做很正當，我有很正當的理由，而且我的方法也是很正當，因為是利用家長下班的時間。」(受訪者編號 1 提到)

「應該都不是必要的，如果是不正當，不是正常軌道的事情，應該都是不需要的，不必要的。」(受訪者編號 1 提到)

「現在是招生期，我就會跟他們講我們要把招生布條繫在那個車子，他們給我的反應就是說它會掉漆，因為那個繩子隨著風會掉漆，那個是實際沒有錯，但是會掉漆當中，我們是不是可以想另外一個方式，比如也許可以貼上貼紙，那個、那個繩子那個部份接觸到車門的那個部份，然後他們就是不繫，因為繫那個可能也麻煩。但是那一天他們就開始找一堆理由，就是不要就對了，然後他們就說很簡單，你就找一個大張的紙，然後貼在後面，你覺得紙的效果跟布條的效果，哪一個比較持久，當然是布條，你紙的話，它風吹一下，像現在下雨一下子就糊掉，他們就說這用兩三天就好了，他們就是會找一些理由，然後去搪塞他們不想

做的事情，有時候我倒覺得就是說，可能這方面如果說上面的人要去衡量接不接受他們這樣的想法，我是覺得說不是每一個人提什麼，園長都要去接受啦，有時候其實還是要實際勘查，就是說實際去了解，也不需要馬上給答案。」(受訪者編號3提到)

「我這個部份我比較不會，因為我是會比較站在對方立場想的人，所以我在言詞跟那個行為，或者是那個態度上，我會盡量就是說以比較和緩的方式，但是造成資源的浪費跟不環保的部分，這個尤其到了辦活動的時候。如果說這個辦活動有餐點的時候，雖然我們餐點有人負責，我們沒有一個明智的規劃的時候，家長他會把這些垃圾，或餐盒，都會集中倒在整個地方，或者廚餘倒在整個地方，我有看到這樣，我就覺得說以後這個部份要做改進，就是說你處理垃圾，但是這個也要人民的配合，不是說負責的那個部份配合。資源的浪費我有發現就是我們一個活動，像萬聖節也好啦、或者聖誕節也好，小朋友要幫她們做造型的部分，或者是像畢業典禮，我採購的東西是比較像禮品之類，或者是餐盒，比較大樣的東西，但是至於小朋友做造型是老師才知道要用什麼材料，因為你去幫他買，不一定他喜歡，也許你買了，比如他要跟你講白色，沒有白色的時候，如果讓老師自己去買，他會再去做變化，比如沒關係，我現在沒有買到的時候，我可以用什麼，但是讓人交託的人，沒有就是沒有，因為我們不知道他要怎麼用，因為那麼多班，那麼多點子，我們不曉得他的造型，那個都是個人的創意問題，創意問題我們在購材料會比較困難，所以我們會把這一些交待在老師的身上，有些老師他就是比較節儉，那又要看個人的觀點跟個性，有的人比較節儉，他就會去我們資料室找以前剩下的東西，或者是說做過的東西，因為節省時間、不要浪費資源、節省成本，有的老師他都不去找，因為我們有跟他講，你可

以去哪裡找，還是你有些東西你要買之前，你先來問我，有的老師他就直接去買一買，就來跟你請錢，但是你看到這個狀況，我們學校還有阿，因為有時候活動還會留下來，我覺得這個部份資源浪費的部分比較多。」(受訪者編號 3 提到)

「因為有時候她們會自己放著，坦白說老師也很忙，她們沒有時間去找，那就不用買的比較快，她們如果有回收來，我都會固定分類放在某一個地方，然後我跟她講說，你們如果需要什麼來跟我拿，有的老師有拿，有的老師沒有拿。她們不會事先先作規劃，我需要什麼，寫一寫，有的我把它勾起來。」(受訪者編號 3 提到)

「其實這個部份我們都有在改善當中，園長也是說你們要什麼質料，就要先寫下來，大樣的，比如你們要海報那種東西，我就集中，一起由我來訂購，那我買回來了，分給你們各班，小小的那些東西，說實在話，說真的我來買的話，你這家買不到的話，你就是還要變化其它的，老師會變化，但是我不知道我要怎麼去替她們變化，因為做是她們在做，所以這些東西讓她們去買是對的，但是就是事先可以用表格先透過我這邊，有的我勾起來，沒有的她們再去買，有的老師會做，有的老師就不會了，並不是每一個老師都這樣。還有因為我們學校空間不大，就是說剩下來，比如像儲藏室那些，空間都不大，也都堆滿了陳年的東西，有的要丟掉又浪費，不丟掉又堆在那邊，造成我們一個活動下來，就是沒有一個歸類，歸類性不夠，除了我那兩間庫房，我的庫房有一間是放制服之類的書包，那個是有做規劃，另外一間就是有一些晚會的東西，布或者是彩帶、緞帶之類，還有紙類，那個我有做規劃，其它像工友(L先生)他們自己的東西，比如學校有一些東西要透過他們去整理的話，有時候他們乾脆就找不到，那就要重新再買，或者有時候是被破壞掉，其實不是他們

不保存，像我們有很多東西是堆在園長室這個樓梯下面那邊整個堆著，那因為它不是一個房子，它日曬雨淋一定會壞掉、毀損，所以毀損以後就要再買，工友(L先生)那時候有提說，如果我們學校能夠有蓋一間倉庫，那我們把一些東西都把它包裝好，寫上那是什麼東西，以後就是統一放在那個地方，也許這樣子比較不會浪費那麼多資源，這個部份可能學校要做考量，但是學校真的是腹地有限。」(受訪者編號 3 提到)

「因為我的部分是出納的部分，所以在資金的浪費的部分，比如我講這個就有時候是個人觀念，我就是依我的觀念，像我們學校是有買有機的東西，就是早餐煮有機麵啦、或者是有機稀飯，有機的東西是很好，可是它價錢太高，非常的高，我覺得說這個部分，如果能夠在餐點的部分，你可以在配上一些有機，但是也可以配上一些平常我們比較普通的菜類，或什麼這樣子處理，我覺得在學校的開支方面應該會比較縮小，但是有時候這不是我們能決定的，那是我個人的感覺。」(受訪者編號 3 提到)

「行政資源的浪費就是說在影印的部分、電腦維修的部分會造成浪費，因為電腦的東西其實最好是個人獨用，因為我們學校中毒的機率太高了，所以你每次中毒造成電腦不能使用或怎麼樣，都要請人家來維修，影印的部分，就是有的老師沒有設定好沒有想好，馬上就把它印下去，有的時候就是變成造成很多的浪費，紙張的浪費。」(受訪者編號 3 提到)

「像我在申請縣政府經費補助的時候，我不知道他們這學期會改變政策，像上一次我就覺得我有浪費掉一個東西，之前我們都是用戶口名簿影本就好，我會請家長送過來，可是當我送出去，他們說要戶籍謄本，是不是又要請人家花時間去申請，然後我本身做了這些時間，我的時間浪費，我的紙張浪費，我的資源也都浪費了，就重複的在做這些事情，

就是說那種行政他們工作的變化，他們本來原先你會覺得說上學期就是這樣做，因為我是做事前的工作，我現在比較空閒，我再來可能會遇到什麼樣的工作要可以開始做了，我會先做，但是一個政策又來改變的話，我前面做的是浪費的，我很怕浪費時間，因為我時間沒有很長、很多，像紙張的回收，像這些我也都是還會再利用，我把它弄成當便條紙，或者是說我會讓班級去畫畫，就是盡量再利用就對。」(受訪者編號 3 提到)

「想法我會把它記錄起來，我今天我做的這件事情是重複的，或者是說我還要再等待，不要這麼急著想去做，不要怕工作做不完而急著事先要把他們完成，那造成損失，我的浪費，我的人力，我的時間，我會把它做個紀錄，或者是我事先會去問，這是我的解決方式。」(受訪者編號 3 提到)

「對我工作來說，如果我可以先做，我先做，我到時候一定是比較得心應手，其它的工作我就不需要這麼緊張，然後造成我身體的不適、負荷，就是每天這些雜事的時候，我會處理，讓我的心情會比較舒服，但是當你這些你都沒有辦法先做，然後你到那個時間點，你還是要去做，就是記帳性的工作出現的時候，當然對我本身的身體負荷，或者是我的應對，或者是做事情的時候，你本來可以做到幾分，可是因為太多事情了，你只能做到幾分，當然都會有所影響，這都是相對的，沒有太多充裕的時間。」(受訪者編號 3 提到)

「它的原因就是因為時間上我忙不過來，因為在同樣那段時間我要完成那麼多事情，比如我再來要新生資料的輸入，然後我又要辦保險，那個都是很多的作業，然後我們學校又要發通知單，那個才藝班的通知單拉，那個來要收集，他是甚麼才藝，你又要每一班都分開，又要排時間，那個都要一段一段來。」(受訪者編號 3 提到)

「必要的，那個都必要的，而且它能夠幫助我，在真的要開始在做進行的時候，能夠讓我有比較充裕的時間。」(受訪者編號3提到)

「全部的人都很好，某些人他並不是很配合的時候，有時候你就是要自己去調配，其實一個案子的執行，我本身就有本身已經有那個工作在，那就是你負責的，你分配給別人也沒用，所以這個部分倒沒有說我拿好點，別人拿差點，反正我就應該要做的，那我們之前在工作的時候，都有講好，所以我覺得還好，也不會說這個我比較困難，反而麻煩的我都會我自己來。」(受訪者編號3提到)

「有些東西可能自己沒有辦法發現，比如有時候我不環保或怎麼樣，有些東西可能必須旁人比較看得清楚，我自己覺得比較可能有些我們學校人員的應用上沒有應用的很好，反正我覺得就是很大的挫折，比如我們學校的人員是滿多的，可是我常常就是很多事情還是必須自己去做，比如環境的整理，或者比如環境的規劃，這些事情我們都有專門的人員，可是我常常還是必須做這些事情，所以我覺得那個是我管理的問題。」(受訪者編號2提到)

「分配區塊都沒有落實，我覺得那個應該是我們自己管理出了問題，人家才沒做好。比如修剪花木，我就是有時候還是要去修剪花木，可是這些問題應該是工友(L先生)要把我做好的事情，表示我對他的管理，或者在工作上我表達得不夠清楚，或者是說有某一點是我沒辦法跟他溝通的，他才會這個區塊沒做好，我覺得應該是我去省思，我用什麼方式去溝通。比如員工請假，我覺得說這個點你不應該請假，可是她認為我是針對她不讓她請假，應該也有這樣的情形，但是原則上，如果你有特別的需求，或者是說你有不可預期的原因，我們都不會勉強老師。」(受訪者編號2提到)

「我覺得那是個人的，她有這樣的需求，我比較會去配合的地方是在於事假方面，比如我是病假，或者不可預期的假，我們通常是不會為難人家，我就馬上都會說好，但是在事假方面，比如拍婚紗照，婚紗照這種東西可以在假日進行，可是她偏偏就給你請了兩天，就是要去拍婚紗，如果你是主管你會怎麼因應，你當然會覺得說，不然你請一天，我就說我們可以通融你請一天是在上班時間還是假日，可是你兩天都給我請在還在上班的時間，就是有商量的空間跟餘地，可是當我這樣跟她們講的時候，對方會覺得我故意不讓她請假的，就唯一這一次，因為那一次有理由說，她認為是我人生最重要的階段，可是在我看待我不是，是兩個人立場不同，我覺得不是言詞的誤會或什麼誤會，我覺得是價值觀的不同，她的價值是這兩天對我來說我的人生非常的重要，但是我覺得你這兩天你可以挪一下，那是在你個人的立場不同，沒有好與不好。」(受訪者編號 2 提到)

「那也是一個學習，比如她的人生抱的是不同的階段，認為這兩天對她來說很重要，我為什麼沒辦法通融她，我覺得這種東西你可以運用假日進行，為什麼你不去利用假日，一定要請假，請假我通融你給你一天，可是她還是覺得它很重要，我覺得這個就是說溝通的問題，我會去跟她溝通。」(受訪者編號 2 提到)

「這一點可能比較常。因為我們總是在我的想法裡面，只要是學校需要的，小孩子需要的，我不會在乎那個小錢，尤其廚房的東西，我想廚房的東西應該是最常浪費的地方，因為午餐常常剩很多，點心剩很多，其實如果是一個比較嚴謹的人，也許她會把這個東西捏緊一點，我的份量少一點，才不會每次都剩很多，只是我總是覺得我該給孩子的，我給她，如果說剩下的我們如何去處理，比如我要去跟別人分享，或者是有

需要廚餘的，再另外做其它的處理方式，可能這個地方我們也是還滿浪費的。」(受訪者編號 2 提到)

「這個是常常的事情，因為你沒辦法預期，因為我們以前是會有專人開菜單，但是因為老師總是會覺得好像菜單不夠好，後來我們就是給老師開，給老師開的原因，第一個讓她們知道開菜單不是一件容易的事情，第二個讓她們學習如何去分配菜色，有時候老師比較會天馬行空，比如這個時段也許沒有空心菜，或者是說她開出的這個東西可能需要到很遠的地方去購買，比如要約去大賣場採買、購買，可是你臨時你沒辦法去做這樣子的事情。」(受訪者編號 2 提到)

「有時候一件事情你必須親身去體驗的時候，才知道那個困難，不然她們一定會一直再抱怨，可是她們老師只是陳情，我覺得我今天又是這樣子，那天又這樣，都不是我所喜歡的，她們就會覺得說為什麼不這樣，為什麼不那樣，我覺得有時候是你必須身歷其境的時候，你才知道不是那麼容易，所以為什麼我們那個時候我會設計到教職員工進來學才藝課裡面共同去經營跟協助，我也是希望藉由這個小活動，讓你去學會經營跟管理，你沒有辦法說這個學校馬上叫誰起來，你就做什麼事，其實我覺得這是為了讓她設計一個活動，讓她們從這個小活動裡面開始學習經營跟管理。」(受訪者編號 2 提到)

「譬如針對孩子，可能人家所謂的處罰，處罰的話一定有一個範圍，其實以他們現在幼稚階段的孩子來講，其實處罰可能只是手心上讓他們痛，當然如果再更生氣，譬如在學習上比較不專心，明明都已經講到很清楚，可是他還是沒有辦法焦點在學習上的話，可能就是你出手的力道會比較大力，平常可能就是輕輕的讓他知道警惕，可是當這個點你都已經講到很清楚，可是你心還是沒辦法集中在我們講的點的話，可能力道

就會加強，當然就是讓孩子接收到可能會痛，或者會造成在大家的面前這樣子打的一些面子上的情狀。」(受訪者編號 4 提到)

「我最大的不當可能就是口氣，我就會可能直接針對你，可能就是針對我們合作上一些你沒有做到的，然後口氣上就沒有那麼好，就會比較衝，當然我針對你的時候，旁邊也是會有同事在，你的面子可能拉不下來。」(受訪者編號 4 提到)

因為其實我會這麼的衝的話，我一定是對方都沒有改善，可能他每一次的活動，或者是我們每一次的合作，你都是這樣的態度才會使我生氣，我才會針對你用這麼不當的語氣，我不是第一次就給你這麼不當的語氣，我一定是累積下來，然後我才會用這種不當的語氣，當然不當的語氣不是斥責你，我是要讓你知道你每次都是這樣做。」(受訪者編號 4 提到)

「可能就是紙張類的，因為我們佈置一定會用到壁報紙、雲彩紙那些的，可能是貪圖自己的方便，譬如可能這張全開的割開，然後割開以後你可能會剪一剪，用自己所需要的，可能事後收拾的時候，你會覺得這張紙下次可能用的到，可是你會覺得反正已經破成這樣，回收掉好了，就覺得這次收起來，下次你也不會去用到它，然後就直接回收掉好了，可能就是貪圖自己收拾的方便，然後就把它回收掉。」(受訪者編號 4 提到)

「我覺得跟同事直接講是必要的，我不是沒有給你機會，但是我會覺得每個人有每個人處理的方法，但是我會覺得可能我在這個職場，或者是在這個地方，我不是說仗著自己比你資深，至少的話你要尊重到每一個人，今天是因為你沒有尊重到每一個人，或者是沒有尊重到你自己的工作態度，我才會這樣對你，我覺得人有時候就是沒有直接講的話，

他會覺得好像就是這樣子過，但是他都不知道原來是因為你才引起這樣的紛爭，或者是引起這樣的一件事情發生。比方在班級經營上你今天可能有新生，當然今天新生是歸屬到你那個班，老師你是不是也要去重視到這個新生，可能旁邊的人會協助你，譬如行政上協助，或者是老師會協助你，但是你至少也要關心到這個孩子有沒有在你教室，因為今天那些人是幫助你把他先帶離教室，然後安撫他的情緒，歸屬你這個班的老師是不是也要來關心一下，孩子現在的情況是怎麼樣，然後你要關心一下今天有沒有吃了，因為他都不在你班上，你看不到，你還在是顧班上的小朋友，但是被帶出來的那個也是你小朋友，你也是偶爾要出來，當你有空閒的時間，你也是要出來關心一下。」(受訪者編號 4 提到)

「我們一定會先詢問，譬如我們最常的就是氣球，因為一定會有用不完的時候，然後我們行政那邊一定會收起來，然後或者是那些用具，我們下一次活動要用的時候，我們就會詢問氣球剩下多少，我們的器材夠不夠，氣球如果不夠的話，我們一定會再次的訂購，一定會先詢問，因為活動大概準備的方向都大同小異，用到的器具也差不多都是這樣子，當然下次要用的時候，我們都會詢問一下，上次不是有什麼東西，有沒有留下來或者要補的，我都會詢問，一定要先詢問一下。」(受訪者編號 4 提到)

「我們學校就是很多東西沒有用完的，我們就會收起來，然後我就會重用，然後就會做比較新的東西，是不會丟掉。」(受訪者編號 5 提到)

「還是有講到傷害人的話，老師會快一點跟你講，沒有跟我講我就不知道，他們就自己生氣，但是這沒有，有的話會跟我講。」(受訪者編號 5 提到)

「如果可以再利用或下次可以再運用到，我們還是會把他回收起來，

可能我們這邊就是沒有像北部回收資源分類那麼細，所以還是會做大致上的分類、歸類。」(受訪者編號 6 提到)

「有的時候是必要的，因為有的時候真的是方便，你就是要求快速。想回家的時候會想求快速，但是前提就是不可以太過份。像我們每年就是大班小朋友畢業都會租借表演服，通常我們有些老師就是會幫他摺，我們當天就會回收，因為隔天就要寄還回去給公司，然後我們會點數量，又加上想趕快回家的狀態下，就會想說數量對就好，如果沒有摺好就隨便，有的人會摺的比較整齊。」(受訪者編號 6 提到)

「資金那個部份沒有，但是有時候可能像我們班的小朋友參加演講比賽需要做到道具，有時候沒有先想清楚這個道具它的可行性，因為有些東西是老師拿可能很順手，用在孩子身上不見得，有時候是已經做了，發現孩子做的動作或什麼不順，可能就是再重做。原本做出來的東西就丟掉，或者是看有沒有別人可以用，沒有的話就丟掉。學校沒有太多的地方可以存那些東西。」(受訪者編號 7 提到)

「可以用的東西就收起來，用不到的東西還是趕快丟掉。比如五年內你可能真的都沒有用到它，每次就是一直堆東西，新的東西沒地方放，所以你也沒辦法，所以後來你就會知道真的用不到的東西還是要丟掉或回收掉。」(受訪者編號 7 提到)

「因為每一年都有出現的活動，之前的可能就有留下來，但是如果說之前沒有做過，比如你來很久，你就知道以前有出現過什麼東西，就可以問說之前是誰收的、在哪裡，就可以拿出來用，就看人，有些人就是會問，有些人就覺得沒關係，我再做就好。」(受訪者編號 7 提到)

「是還好。像我們最近因為畢業典禮可能要做一些道具，可是我們有時候會先看看學校有沒有一些庫存，沒有庫存的話再去添購，不會說

已經有了又還要買，因為一定會先看學校還有沒有，或許有的話，可能是在各班老師的教室，但是我們沒有去問，想說辦公室沒有就沒有，可能就再去買，或許別的老師那邊有很多，但是我們就是不想再去問。」(受訪者編號 8 提到)

「或許是有些道具，因為我們有時候道具做完之後，我們一定會留下來庫存，可能想說下次會再用到，可是通常這個機率不多，等到越堆越多，等到要用到的時候已經破破爛爛的，可能沒有保存的很好，所以我們才想乾脆自己重做。我們一定會收好，像我們之前也有做過一些美勞，就是老師一起作美勞，但是紙也會收好，可能或許浪費是因為我們每次做美勞都會買大批的紙，但是可能剪一剪之後就收起來，然後也不會想說我下次還要再做什麼的時候，再去找看看還有沒有紙，可能就直說我還要訂，到最後紙就一堆，但是還都很多可以用，可是你又買了一堆。」(受訪者編號 8 提到)

「當然是不好，因為畢竟學校裡面就有，還去這樣訂。其實有一陣子園長也限定我們，如果要去買什麼或訂什麼要寫申請單，但是基本上我都沒有寫。因為學校如果寫申請單，去買的人就是我們的受訪者編號 3，可能他也沒這麼多時間去買，而且他可能也不知道我們需要什麼，所以雖然園長規定要寫，可是後來我們還是會自己去買，買完之後再交發票給會計，會計其實也覺得說這樣做對他來說也比較輕鬆，我們也知道我們該買什麼，可是我們有時候會去看價錢，看能不能找到更便宜的。」(受訪者編號 8 提到)

「應該沒有，因為大家互相都了解，然後你知道她的點在哪裡，你如果再刻意去觸碰到它，他就可能會生氣什麼的，你就不會去碰她那個點，有的時候就是要看人的個性，你知道她這樣，他會這樣對你，你知

道這樣講話她會生氣，但是她又故意要來跟你這樣講的話，可能就會知道她的個性就是這樣，你只好就是我忍耐下來，然後找機會跟她說講話不要這樣，還是要就是互相、彼此了解。」(受訪者編號9提到)

「有時候我們每次聊天的時候會互相自己講到說自己不喜歡別人對她做什麼動作，她會生氣，你可能就知道，下次就是不會犯這些事情。」(受訪者編號9提到)

「還是留著，可能就會留著，如果留著可能就去年的東西留著，然後其它班老師好像有看過或有印象這個東西，他可能就會提醒你好像去年有做過，然後放在資料室或儲藏室可以去找找看，如果真的沒有就重新做新的。」(受訪者編號9提到)

「我們買東西都一定要事先告知，可能你覺得那個價錢太高，就會問學校認識的廠商或書局那些東西是不是一樣都是這些價錢，或者是比較低的才會買，因為買東西還是要事先報備過，覺得可以才去買。」(受訪者編號9提到)

「把它留著當計算紙，或者是給小朋友畫圖用。像現在很多要印書面，然後小朋友有一面是已經操作過的，另外一面可能就會留著，讓他們當畫圖用，或者是自己會留著，當那個計算紙或紙條。」(受訪者編號9提到)

「回收再利用是必要。像留紙條給家長也算是一個溝通，你把紙再回收利用也不會浪費，不然每次小朋友要畫圖就一定要去拿整張空白好好的紙，只是讓小朋友練習畫圖而已，不用到整張都是空白完全好的紙，也可以就是順便教育小孩子紙用過背面其實還是可以用，不用浪費掉。」(受訪者編號9提到)

「蠟筆上面會用上一班的留下來給現在要用的這一班，但是我們老

師會視情況而定，有的蠟筆是真的很短就會淘汰掉，因為小朋友沒辦法拿，小朋友自己本身也會有一盒數學寶盒，其實裡面也有蠟筆，蠟筆就是會重覆利用，不一定每學期都要買新的。」(受訪者編號 9 提到)

「你規定家長要自己帶杯子來，我們不提供就是不提供，所以要站穩自己的立場，可是通常每一間園所不可能真的都是這樣做，如果你真的沒有帶，你也不可能請家長再回去家裡拿。」(受訪者編號 10 提到)

題 5：是否問題或議題的界定，在某種程度上利益了你自己較關心的事超過廣大社會關心的事呢？有沒有方法在某種程度上界定問題或議題能包含較多、較廣大家都關切的事，而又不會讓問題或議題很困難被提出來？

「可能依主管的立場，我覺得應該是大眾的利益會比較多，不是依自己的部分可能會比較少一點，如果是包括幼稚園，那當然會有，因為幼稚園是一個生態嘛，也是這些員工一個財源的來源，所以一定是有，如果說影響到我的招生、影響到我的收入，當然這個部分我就會有意見。」(受訪者編號 1 提到)

「所謂的意見就譬如說我可能就會阻止這件事情的發生，譬如說今天有其他幼稚園到我學校來招生好了，這個事情就會影響到我的學校的學生，那可能因為他進來我學校招生，就把我小孩子拉走了，那當然我就不可能讓他進來我們的幼稚園，不可能讓外來的其他的幼稚園進來我們學校招生。」(受訪者編號 1 提到)

「應該是以整體考量會比較多，少部分的話，可能就是自身的利益會考慮進去這樣子，譬如這件事情做下去可能連我也沒有工作、也沒有財務來源了，當然我就會有影響，做任何事情應該就是以整體為考慮了，因為你如果以自身的利益考慮的話，你就很容易讓員工，或者老師跟家

長認為說你是比較自私的、比較營利的，那別人對你的信任度就會減弱，所以這個是我們很忌諱的，所以我們應該都會盡量去避免。」(受訪者編號 1 提到)

「譬如說環保這個部分的話，我們可能就是會考慮，但是沒辦法全面兼顧，像我們學校我們就是推有機食品，推有機食品我們是基於環保的考量，為了大環境的考量，但是我們礙於經費，所以我們學校目前只能在早上吃有機餐，我們的中午跟下午的點心就沒有辦法吃，這個就是跟我們的整體的大自然，會有比較多沒辦法配合的地方，如果說我們今天是以大自然環保為考量的話，我們應該是三餐都吃有機的，然後所有使用的教材都是用回收的，但是我們目前還沒辦法做到這樣子。」(受訪者編號 1 提到)

「可能我們就是盡量不把教育當作營利來看待或者是操作，這可能就是最直接的嘛，我們可能不會說，我們收了 10 塊錢孩子的東西，可是我們明明扣除我們的成本，要給 5 塊的東西，但是我們只用 1 塊的，我們應該不會這樣子，我們該花 5 塊錢的東西，我們可能就盡量去花 5 塊錢的東西，不會說為了自己的營利、私利，然後只做 1 塊錢的，譬如說買一本，我們明明可以好一點，買 15 塊錢的書，但是我們為了說要自己賺更多錢，所以我們就是買 5 塊錢的書，我們不會做這樣子，這是基本上，我們還是以不侵害大眾利益為出發點，可能就是因為我們是教育的場所跟本能，當然我們不否認有一些學校他們是用這樣的出發點在做，但是依我們自己的學校來講應該還不至於，我們也會去做一些社會公益，譬如說養老院、孤兒院，可能會有多餘的東西啦或是有多餘的錢，我們會帶小朋友去作社會公益，我們也會透過活動讓小朋友作社區勞動，也會配合社區做一些公益性的表演，或者宣導，這些就是我們平常有在做

一些社會回饋或者社會大眾利益的事情。」(受訪者編號 1 提到)

「像養老院，我們譬如說會配合節日，譬如說重陽節，或者是一些比較大的節日，我們主要是要讓孩子了解說，社會上還有需要關懷的人，我們應該是主動去關懷，所以我們會帶他們去，另外一個層面我覺得說這些老人他們也需要人家的關懷，他們也需要說一些活絡的生活氣氛，那小孩子就是最活潑的，去唱唱跳跳，最容易引起這些老人情緒上的一個興奮跟舒服，然後我們會教她們幫老人洗洗腳，基本上我們大概做的就是這一些，而且對孩子都有一些審思跟回饋。」(受訪者編號 1 提到)

「社區活動以我們 LB 來講的話，我們 LB 會想要推說，我們這個地方的農場品，所以他們就會辦一個園遊會，或者是才藝表演，我們就會義務去幫忙，幫忙就是說我們的員工就會去幫忙作義賣，小朋友就去做表演，讓現場的氣氛比較活絡，然後就是促進活動的一個熱鬧氣氛」(受訪者編號 1 提到)

「我會想到整體的，我自認我很少去想，除非說我剛才也是早上有跟你聊到說，除非人家給我比較粗暴的語言，或不配合的時候會影響到我的心情，但是也不會去影響我的工作的執行，我不會這樣而去偏差到我對工作的一個執行度，我只是會尋求協助而已。請園長跟他們講，或者是說請主任，因為不配合之下，用言語之下，其實他們最後也都會配合，只是說那個過程會有類似延遲出來的時候，你會很難過，我倒覺得說這不是我應該要承擔的。」(受訪者編號 3 提到)

「請他協助一些，因為我覺得這個是一個整體的一個活動或一個甚麼，你就是需要靠大家一起努力的，並不是我個人，我會請你幫這個忙，是為了這個學校好，不是為了我個人，我個人我也不可能去麻煩你甚麼，當你拒絕或者是有一些抱怨或什麼，其實我能接受，只是你還是要去執

行，我是覺得說個人應該要有那個職業，就是說他本身在面對職業的時候，他那個態度是很重要的，這一點我是很想說，園長如果有機會多跟他們講這方面的一個態度跟守則，我覺得會更順利，並不一定要針對事件，也許他們也是針對我個人，如果換你來跟他們講，針對是說你對那個工作的認同度來做這樣的訓練。像老師是不是有老師的研習，專業的研習，我 MPA 怎麼教，他們有一個教案，怎麼教，然後對工作這個熱忱度，其實還是有可以給她們的東西，比如說園長可以讓她們看一些影片阿，或者是說講一個故事，或者是說提高她們工作的熱忱跟配合度，我覺得這個部分是需要的，員工也是需要被訓練的。」(受訪者編號 3 提到)

「因為我每件事情大概就是以幼稚園為考量的出發點，做的事情真的是很，像我在買東西，就是說在採購這方面，我就會以學校省錢為原則。」(受訪者編號 3 提到)

「我想方法都可以解決的，每一種事情都可以解決的，但是這個部份我沒有想太多，我沒有去想過，怎麼讓它更完善，也許更完善有一個方法就是我自己要更忙。小朋友有很多，現在小朋友不好教，有的老師真的是被小朋友氣到，就是他有些行為比較離譜的，老師她也要找一個情緒出口，她就會來辦公室，找我聊，找我發泄，有得到一個舒緩，然後得到那個心理的力量，然後重新再面對小孩子。」(受訪者編號 3 提到)

「我想我沒有想過自己的利益，我任何事情我沒有去考慮到這個，其實我在設計活動的時候，我去大方向的考量第一個我這個活動對小朋友、對學校有沒有幫助，有幫助的話我就會去做，比如有十個人，也許七個人覺得很好，可是有三個人覺得不好，你覺得要做，可是我們很多的老師會迷思在三個人裡面，你只能說以大方向為原則，少數人只能將就，或者說因為這三個人不認同你、離開你那都沒關係，你要做到這一

點，就是說要自己有一個心理建設，所以我覺得就是說在設計活動，或者任何課程，你走大方向的時候，第一個先考慮這樣子對大多數人是好的，好的你就去做，如果是對學校、對大多數人是一個傷害的，你就不要做，我想這個是我最大的評估點。」(受訪者編號 2 提到)

「我自己當然是以團體的利益，我的個性比較不會先想到自己的利益，譬如要辦一個活動，我們要呈現給外人看、給家長看，我會覺得我們就要同心，要把這個活動辦的很好，不管是先前的準備或者是當天的表演，或者是後續的收拾，我自己會覺得一定要大家同心，才有辦法把這個活動呈現的比往年好，把往年可能會比較需要改善的問題，今年可能就不要讓它發生，我覺得一個活動呈現出來就是我們學校的名譽，我很喜歡大家同心去完成一個工作，因為我覺得大家同心去完成工作的整個過程，不管是怎麼辛苦，可是至少是大家一起去合作出來的。有那個成就感，然後讓家長看到就是一些很贊同的，或者是很鼓勵，或者是一些很正面的一些回應的話，我覺得那也都是每個人的付出。」(受訪者編號 4 提到)

「其實從我自己接到這個工作，我會覺得說只要孩子發生了事情，讓我看到覺得需要去調整、導正的，因為這個事件就是影響孩子一些往後的發展，我個人會想的比較遠，我不是只是我的責任範圍之內我把它完成，像現在我們那個班已經要畢業，可能要邁向國小，我就會替他們想的比較遠，可能你現在的習慣、行為不調整改善的話，你往後到國小去可能會面臨到什麼樣的挫折跟問題，我都會先跟孩子講，如果處理的話，我比較會針對這個事件，然後處理完對這個孩子有得到什麼樣的益處，然後家長一定是息息相關的。」(受訪者編號 4 提到)

「因為人就是這樣很難去關心到他人，因為人一定想要得到褒獎，

或者是一些比較正面的，誰都不喜歡得到一些負面的，或者一些指責，當然如果要達到比較好的效果的話，規定你應該怎麼做，然後如果你沒有怎麼做可能會得到怎麼樣的一些處份，好像聽到規定了以後，那些人好像才有警覺到說我要把事情做的更完善，或者是更徹底。」(受訪者編號 4 提到)

「家長參與度的話，好像也是規定。因為我們一定會跟孩子講我們有什麼樣的活動，我們希望爸爸媽媽可以來參加，帶著你們來參加，譬如有時候老師可能就會針對有幾個都不參加活動的，可能我們就會用一些小技巧，老師這次要規定每個爸爸媽媽都要參加，如果爸爸媽媽二個能來參加是最好的，如果沒有空的話，就要有一個要代表來參加，孩子就會很天真的回去說老師規定每個人都要參加，這樣的話，參與率就會提高。把那些特色加強出來跟小朋友講，因為小朋友的推動力很夠，其實孩子再去美言幾句，或者是再去推一下，其實家長的參與度就會比較高。如果你只是一張通知單回去，可能你沒有去解釋，或者沒有去加強活動的特色的話，家長回饋回來都沒有那麼高。」(受訪者編號 4 提到)

「我會覺得如果再針對一些現代的一些家庭上的問題，像現在很多的隔代教養跟單親家庭、外籍配偶的問題。單親也是目前我覺得老師比較困擾的一個處理點。父母離異可能孩子歸屬哪一方，可能就會規定不讓另外一方來探視，或者是連探視都沒有辦法探視，然後老師可能每天就會戰戰兢兢，今天不能探視的那一方會不會就突然跑來，我們要怎樣去處理，因為對方一定會跟你講我的孩子為什麼不能看，我覺得這會讓老師比較大的壓力，有時候父親節、母親節，我們老師在這方面的話，我覺得現在很普遍的是一班一定有一至二個都有這樣的問題，可能他們現在有的還小，思想點沒有那麼遠，可是我們就會顧慮，比如母親節，

我們活動都是一定都會做個卡片，送個什麼東西給媽媽，如果沒有媽媽的怎麼辦，可能就是這方面會比較困擾。可能就是老師要針對事後，可能你是針對大體來辦活動，或者是可能做東西，可是你還是要給孩子一些心理建設。」(受訪者編號 4 提到)

「像我辦看電影，還是我帶小朋友去演講比賽，然後全部是禮拜一、禮拜天、還是晚上，因為我結婚，我有孩子，我可能跟我家人用時間，但是我會說這個時間因為對他們好，但是我開一個看電影的活動，那是我的點子做一個看電影活動，我辦好了，但是那一天我沒有來就不好，但是我帶小朋友去，我教他們做演講，他們做得好，然後他們去比賽，然後沒有去看他們，我在家裡，因為你沒有付我錢，我幫你是在我上課時間，那個小朋友就不會做的好，但像你在學校參加一個跳舞的活動，你跳的很好，你要你的爸爸媽媽來看，可是你爸爸媽媽沒有來看，你會傷心。」(受訪者編號 5 提到)

「因為我做的話不是要賺錢，我做的話就是要讓你好，讓你們好，我做的這一些活動是要讓你們小朋友好，我教小朋友不是說你付我錢我去教小朋友，我教小朋友是因為我要他們快樂。」(受訪者編號 5 提到)

「就是做，不要想太多。就是我叫你去做一個東西，我現在是你的老闆，你去拿咖啡給我。你去拿咖啡，為什麼要想太多，就不要想，就做，但是你可以做更好，拿咖啡，然後加一個餅乾，因為是你的工作，但是你多做比較好。就是說有人叫你做 50%，你一定要做 60，你要做多一點。我原本就是這樣，你叫我做一個東西，我就會做多一點，不是說我一定要做，而是我要做比較好，你就告訴我做不好，沒關係，我下次我做比較好，你告訴我做錯，我就會改掉。」(受訪者編號 5 提到)

「像你要在學校工作，你為什麼要這麼做，就是要做很好，做很好

以後你可以看小朋友很開心，很快樂，通通用英文，你教課就比較順，因為他們聽得懂你講話，但是你不要教很好，你不要教多的話，你就慢慢教，他們就不會跟你講英文，所以你比較困難，因為你以後還要教他們，他們就聽不懂，你就自己教，然後下一個課，你教他一次，他們就不會，因為你就不管，做功課的時候，你就看很多錯，因為他們聽不懂你的話，你只要教很好，他們就可以聽得懂，然後以後上哪一個課，你多教，他們就會很快、做很好，你就可以看到他們變厲害，因為他們聽得懂。」(受訪者編號 5 提到)

「要做壞的事情，是沒有壞，你就是自己要想好，就做好，你想壞，你就做壞，你就不要想壞就好。」(受訪者編號 5 提到)

「因為每一天我準備課，我會帶回家準備課，然後我早上差不多 4 點起床。我去演講會場是沒有做東西，就是站著，就是看他們，讓他們知道我在那邊，他們就會努力，然後他們做好不好，出來我就可以帶他們吃一些東西，開心，因為不是說一定要贏，只是說你去參加就算很好。」(受訪者編號 5 提到)

「看情況，比方表演服，其實就還好，不會傷害到園所這方面，如果就腸病毒來說的話，環境整潔是真的不能偷懶的，因為只要出一個狀況的話，就真的會影響學校的聲譽，所以每天都是一定要打掃跟消毒的，這個就不會偷懶。」(受訪者編號 6 提到)

「辦活動還是以學校，因為我們是學校的員工，還是會以學校為考量。再來就是大班孩子的畢業表演活動，課程上可能就上一些比較不用思考、動腦的，像 MPA 那種就要動腦思考就不會精簡，如果像唐詩、背誦的課文的話就會求快速。可能以孩子評量完功課，然後短短的 10 分鐘就課程先複習一下，然後用短短的 10 分鐘請孩子自己出去，然後到課堂

的時候再來評量。」(受訪者編號 6 提到)

「溝通上還是會站在別人的立場去想，因為怕被反駁。還是舉最近表演的例子，像歌曲，因為我們這一次是兩班一起表演，然後可能歌曲選好，因為一個老師請假，他回來以後，他聽了會覺得這個歌曲不適合，就會再重新找一首。就是再一起聽一次，然後再爭取一下上面的感覺，他們還是會再聽一次，他可能也會尊重我們的意見，然後看我們再選哪一首歌，再讓他們聽一次，如果他們覺得第二首比較適當的話，就是會換第二首。」(受訪者編號 6 提到)

「當然是大眾。處理事情第一個出發點就是孩子，再來我們就像一個大家庭一樣，你不可能今天處理這個事情你只想到為你自己，因為我們每一個人都代表著學校，如果你今天怎麼樣，人家也會認為整個學校的人是不是都跟你一樣，所以你沒有辦法為了自己的利益或為了自己怎麼樣，一定是為了大家好。」(受訪者編號 7 提到)

「學校考量自己是因為考量到整個大環境。就是考量到所有的人，他也不是因為他自己，而是所有的人。孩子出去參加比賽，第一個學校好的聲譽，再來孩子個人該要呈現給家長的呈現出來，為了孩子好讓他去學習經驗，當然可能某一個層面也是為了學校的聲譽。」(受訪者編號 7 提到)

「因為我滿關心學校的事情，像學校會可能叫我們做一些美勞之類的東西、道具，我會利用我的時間，雖然我下班時間已經到了，可是我還是有時候會帶回家做。我會覺得這不是錢不錢的問題，而是小孩子的一個活動，我也不會抱怨沒有錢我幹麻去做，也是一樣把它做的很好這樣。」(受訪者編號 8 提到)

「我們有時候會鼓勵家長幫小朋友製作他的服扮、道具跟裝著，事

實上去年我們家長的參與度很高，因為幾乎每一個小朋友都是家長自己做的，他們自己也滿開心，就是覺得滿特別的，可能有某幾個班級的家長會覺得我買現成的就好，可能會覺得我不要花這麼多力氣去幫小孩子縫什麼之類的。我們班去年覺得還不錯，就是很多家長都很用心在幫小孩子做，家長也做的還滿開心。可是有時候我們老師會覺得沒事幹麻辦這麼多活動，像有一次聖誕晚會辦得超級隆重，感覺好像畢業典禮一樣，就把大家都搞的很累。像去年的就很隆重，像畢業典禮。那次還滿不成功的，因為我們最後都會跳雪球舞，然後最後我們會請家長，我們會做每人一個雪球，就是用報紙揉成球，然後記得前年就都往上丟，但是去年超誇張的，全部家長往前丟老師，因為那個有的他們包的很扎實，所以超痛，可能原因就出在音響，因為音響那個時候弄得不好，然後音樂就是斷斷續續，可能家長想說沒音樂就是亂丟，不知道為什麼，我覺得音響有關係。」(受訪者編號 8 提到)

「大眾就團體。像這次活動，你要讓小朋友有興趣上去跳舞去引起他們的興趣，你去跳舞可以得到什麼回報，就是可能會跟他們說得到禮物，然後老師也會送小禮物給你，家長看到這個表演又會很高興，因為自己的小孩子在上面跳舞，家長會很高興，然後自己的老師會覺得終於把他們訓練好了，會有那個成就感，然後家長又會很開心。」(受訪者編號 9 提到)

「老師會得到更多的肯定，因為你把那個活動辦好，然後有成果出來給家長看，家長就會比較信任你，然後會覺得小孩子來學校會學習到很多的東西，辦活動對小孩子來說是一件很快樂的事情，在學校其實小朋友就是學到這些東西，然後他也會覺得老師對小孩子其實都很用心在教，然後可以讓家長看到，就是小朋友的一些成果。」(受訪者編號 9 提

到)

「你要先跟家長建立好那個關係，就是先建立好跟家長的溝通，或者是對彼此的信任，然後他會覺得小孩子來這邊就是信任老師，然後對於小孩子上也會比較好教，因為你跟媽媽的溝通好，然後也很了解他們家小孩子，你去跟家長講的時候，家長也會給你意見，或者是你給家長去處理小孩子一些問題，有時候我會給家長一些意見，然後家長如果覺得他做的很不錯，他反而會來謝謝我，這樣我會覺得這個家長他有信任我，我給他的方法就是有去做。」(受訪者編號 9 提到)

「我會互相去平衡。家長如果希望小孩子應該得到這個東西，其實那個小孩子他本身這個階段還沒辦法達到那個東西，我會盡量去說服家長要怎麼去用這個方法讓小朋友得到這個東西，就可能兩邊都會平衡一下，也會著重家長對小孩子的期望，但是也要看小孩子自己有沒有那個能力去做到。」(受訪者編號 9 提到)

「當然會比較以大體為主。」(受訪者編號 10 提到)

「讓自己方便也有，讓小朋友開心也有。因為如果你帶太難的話，怕他們會聽不懂，所以要以他們聽得懂為主，以開心來講，你也要帶一些很有趣的東西，他們才會覺得有趣，才會更融入你，才會更專心聽你講，所以你要去引起他們的注意，引起他們的興趣，他們才會想要聽你說，你完全引不起他們的興趣跟想要聽，他們就會開始玩自己的東西，兩個就開始在那邊玩。」(受訪者編號 10 提到)

題 6：是否有懶散安逸、冷淡或逃避之類的問題存在？誰應該要來負責這問題，該如何負責？

「還有其他的單位也會去，我們只是配合的單位之一，可能這個處理的角度不一樣，譬如說以懶散來講，我是不巡堂的園長，我不會到各

教室去巡堂，但我不巡堂的原因是我尊重老師，我覺得說我任用你了，我就信任你在教室班級的經營上面可以做得好，所以我不巡堂，所以這可能也是一個懶散的表現，因為我都不巡堂，人家很正常的園長每天都要巡堂，但是我不巡堂，或者是說逃避的話，應該不至於，因為園長逃避不了，所以沒辦法逃。」(受訪者編號 1 提到)

「應該不會，因為所有的事情發生都有可能影響到我們的學校的生存營利或名氣，所以應該不至於會逃避，有發生事情應該都會處理。」(受訪者編號 1 提到)

「應該是說會找適當的時機去處理，比如說可能遇到家長跟老師的衝突問題的時候，如果當下的情緒都不是很好，你就馬上介入，可能那種情緒的爆發性很強，可能得到的結果不是你預料中的，那可能你就會需要說稍微緩和一下，可能這個時間點不適合，可能兩個小時以後，你的情緒比較平穩了，比較適合來談。」(受訪者編號 1 提到)

「或者離譜的家長，你跟他講完了，他明天還是繼續再吵同樣的問題，你跟他講了還是繼續吵同樣的問題，我們會覺得說必須再解釋，繼續再解釋，我都會跟老師說，我們就做到我們解釋的責任了，那他能不能接受就是他自己個人的理解問題，就不會把他的情緒再帶回來自己身上，不然你每天被他一直吵的話，你可能會覺得說心情很差，很不舒服。」(受訪者編號 1 提到)

「會以開玩笑的方式唸一下，但是實際上內心是不會生氣的，因為我已經處理過很多類似的問題了，所以我知道這種狀況會發生，但是其他人我難免都會有情緒，明明跟你解釋了，你還要再來問，會有這樣的狀況。」(受訪者編號 1 提到)

「基本上我都分開，譬如說老師第一線的應該就是他們本身班級的

問題就是第一個要去處理，但是老師處理不好，沒辦法掌握的問題就是
我來處理，另外就是說行政上面的事情通通都是我來處理，老師只要處
理班級的問題這樣子就好了，我們的區分是這樣子，但是班級的問題如
果老師沒辦法處理，那還是會回到我們這邊來處理。」(受訪者編號 1 提
到)

「另外還有一個就是工作進行的積極度，因為我們是核心，我們就
會覺得說我就是很積極，譬如我星期三之前要求完成，但是老師她們可
能就會有狀況，就會說她還要帶班，她還有其他事情，所以她的這個執
行裡面，她就沒有辦法在星期三完成，就會拖，這個拖的時候，因為老
師都是在班級裡面，我就會要求 B 助理去催，去催這個案子為什麼還沒
有完成，如果說像這樣子的一個狀況的話，可能就變成說我們的共同聚
會時間要更多，它就會有一個問題，就是說會切割到老師的班級時間。」
(受訪者編號 1 提到)

「像我平常跟她們上課，我都會到第二場的時候，我會給她們一個
活動就是說，每個人都是把最當下、最迫切想要解決的問題，寫在紙上
面，然後我們可能在第三堂課的時候，我們就會把這些拿出來做討論，
譬如我們這個問題是這樣子建立解決的，那其他人可能有什麼方式作解
決方案，然後我們常會發現說其實這樣子的治療方式，還滿積極，滿熱
絡的。」(受訪者編號 1 提到)

「其實我覺得像 B 助理今天會有這樣的回答，有時也是逃避工作的一
個方法，因為他很清楚知道你們一定是找不到我，但是他又要這樣子
跟你們講，這是推卸的好理由，萬一園長沒有來不是我的錯，我今天叫
妳們自己聯絡了。」(受訪者編號 1 提到)

「司機他們會跟我推託說那個還是這麼久的事就會類似這樣，他們

的態度、他們的言詞會讓我很受傷，因為其實他們覺得說那還是一個多月的事，我都很緊張，其實他們要知道這段期間很忙，就是他們這個部分並不是他們主要的工作，是我去分派的工作，所以他們也可有可無，他們覺得說這是你的事情，可是在我的職分當中，這些是你們要幫忙的，你們要協助的部分，可是一般她們都是不太在意。」(受訪者編號3提到)

「模糊地帶的一個工作他們能推就盡量推，然後他用不好的口氣回給你就看能不能別做，因為你就不好意思叫他們，這麼多年我感覺他們有這個心態，所以在這個部分，其實之前我曾經有反應過，園長早晚有時候也會提，人就都這樣子，有提有改善，如果說日子一久了，又恢復原狀。因為那本身就不是他們的工作，他們是協助的，並不是說這些東西我能推就推，我只要把我的本份做好，其實我的本份工作沒有這麼多，但是因為老闆交代我，我就必須要去分派，但是分派的時候，有人不想執行的時候就變成我的工作。」(受訪者編號3提到)

「有一天有一個小班的老師來跟我講說他們的洗手台隔壁的水管掉了，那是飲水機的水管掉了，以他有水電執照的人那個很簡單，只是把螺絲弄開弄上去，因為那個時候我還不知道是這樣的狀況，然後我就請工友(L先生)幫忙，很單純的一個轉達而已，他有告訴那個老師說這個他沒辦法，就是要叫人來用，因為他有一個習慣都盡量請人家來用，你請人家來用都要花錢，他就是修繕的那種部份，後來隨車媽媽就說這個就很簡單，螺絲拔開把它弄進去就好了，他不是只有這樣子一次，比如像老闆請他把儲藏室弄一弄，因為儲藏室是最亂最髒的，也許他已經整理過了，但是只要是學校的儲藏室都很髒，因為我自己有兩間儲藏室，我也是要去做處理，然後他之前有跟我講他用好想要鎖起來」，我說沒關係，你自己看狀況，你怎麼方便你處理就好，有一天他就跑來跟我說B助理，

你是行政主管，你自己去想辦法，我沒辦法這樣，他不想做的事情他就是這樣，但是我不喜歡有一點就是我不愛在主管面前告狀，除非我受不了、他已經毀謗我的那個狀況，我覺得說大家都是同事，你只要就是說上面交代的事情，你給我好交代就好，但是有時候你真的就給我很難交代，第一個我會再跟他溝通，第二個他如果真的不要的話，我說麻煩你跟園長講，或者是跟主任說，因為那是她交代我的，他想說他對我兇，我就不好意思說，就會自己做自己想辦法，那個結果就是他不用做，但是對整個學校這樣來說並不是好的，對我來說我可能只是受傷一下，但是事情、問題還是在。」(受訪者編號3提到)

「兩個層面來說，如果是我的工作的一部分，我不會，如果是私人的情感的部分，有時候我會，因為不會的就不用談。我們之間相處並不是那麼愉快，也許他的不配合，也許怎麼樣，不是那麼愉快，可是他常常會在主管的旁邊，在你的面前，然後他會跟主管去竊竊私語，不讓你知道這樣，當他有時候他會講一些問題的時候，其實我可以回答，可是我都不回答。」(受訪者編號3提到)

「比如這個時段應該是把下學期的課程規劃通通已經規劃好，或者甚至內容都寫好，可是我都還沒寫，我只是大概下學期要進行什麼大活動，或者進行什麼樣的課程，可是細節部分其實都還沒有完成，其實這個是我自己最大的缺失，主要有時候會被眼前的事情所掩蓋，比如我現在可能要趕快去編舞，或者我現在趕快要去把現在的文件做好，但是對於課程的規劃部分，其實應該是先把範圍做好，有時候人會被眼前的事件所迷失。」(受訪者編號2提到)

「不一定給人編的舞適合我們，像我們這一次的這個活動，我有規劃這是音樂的或者是舞蹈的，或者是她們舞蹈班該有的東西，各司其職，

其實你把工作分配出去的時候，我自己去承擔一些，別人承擔一些，才不會關注在一個活動上，大團體你在規劃活動的時候，就是要去把它分出來，這就是我說這個大團體，你只是關注在一個人的東西身上的時候，第一個她未必做出你想要的那麼完美，因為事情多的時候就沒辦法完美，但是如果大家分工也許可以找出夠好的東西出來。」(受訪者編號 2 提到)

「以前我們是各自的分段的表演，我今年多做一個整體規劃，所以我把整體規劃出來以後，我第一個舞蹈的部分，當然就分給各班她們要去尋找各班的音樂，這規劃是我規劃的，但是如果這些音樂通通是我找的，我會關注在這個想法裡面，可是如果我分給每一個老師的時候，老師她分配到是一個巫婆的地方，也許去找出她們覺得適合巫婆的舞蹈，可是是我的話，我可能就會整個都很類似，可是當我加進去別人不同的元素，然後我自己再修正的時候，它的豐富性就會不一樣，加進去別人的想法，別人的東西進來的時候，就會豐富性很大，所以就變成說每一個階段、每一個階段，她們去做規劃，但是我做主體的統整。」(受訪者編號 2 提到)

「當然我會跟她說你可以再找看看，沒有不好阿，再找看看阿，有沒有更好的，她們就會再去找，找完她就會再給我聽，聽完我覺得是這樣子，那就決定了，所以她們會找來，我再做評估，所以並不是說給她們的分配工作就依照她們的方式，你還是要有一個大主題，也許她找出那個音樂，跟我想要的東西不太一樣，當然透過她們就會自己去尋找，自己去編輯，那她在當中，她是不是也可以學到東西，如果是我自己獨攬所有的一切，我也可以做出很完美的東西出來，只是老師呢，她們只是旁觀者，沒有學習到，沒有參與到，然後這整個活動的成功，就變成是我自己一個人，她們沒有，但是如果今天她們通通有參與進來，今天

讓家長認同的時候，是大家一起的成功，不是我自己的。」(受訪者編號 2 提到)

「個人是個人負責，團體的話也是要個人負責。如果是我這個團體裡面很爛散，第一個想到當然還是覺得是管理出問題，不是在老師的問題，你一定是管理出了問題，老師才有呈現這樣的現象，感覺就像我們在這邊，孩子第一次帶來的時候，我們就可以知道這個孩子的家世背景，父母的文化大概到哪裡。」(受訪者編號 2 提到)

「如果我們 H 幼稚園給外界是一個很懶散、不認真的人，一定是這個主管出問題，這個主管她沒有把管理做好，她才會出現這樣子的問題，不在老師，當然第一個主管你必須先把它統整好，統整好以後，你如何去把這些老師，去把她們變成一個很適當的老師。我就說當然就是從專業訓練開始，課程設計，教師的進修，這個都很需要，因為人一但工作以後不大願意學習，絕大多數人都是這樣子的，你如何讓她覺得學習對她是一件有意義的事情，就變成溝通，因為今天學習的，其實真正成長的是在她自己，等她自己本身內化以後，她自己成長，小孩子才有成長的空間，學校才有成長的空間，可是真正成長的還是她自己。」(受訪者編號 2 提到)

「我想就是擬定計畫，我覺得有一個生活計畫是讓自己這些懶散、偷懶去克服它最好的方式，有時候我克服我自己的方式就是自己先擬定計劃，比如我今天先要做什麼事、什麼東西要完成，我必須把它記下、寫出來，或者哪一天做什麼，就變成你要自己去做這樣的規劃，所以規劃不管是在整體上或個人上都很重要的，我就用這樣去克服我自己的懶惰。」(受訪者編號 2 提到)

「她們會覺得她們有困擾的時候，第一個你當然要紓緩，第二個比

如梳理這種關係，就是說你要去觀察這件事情到底是怎麼回事，你的園所生態到底有哪個地方是不是真的有需要補強的地方，你觀察完以後的一些點，會有做一個分配。」(受訪者編號 2 提到)

「其實有時候也會有息事寧人。你說逃避一定會有逃避的時候，不管是跟家長、同事、朋友就講過，可是感覺你好像有聽進去，可是怎麼下一次又是一樣的問題在發生的時候，你就會覺得算了，因為我覺得我如果我繼續管下去，對我也沒有什麼好處，我不管對我自己也沒有什麼損害，但是我不會隱瞞事情，我已經講到說已經很明白，講到說都已經知道那問題在哪裡，也很清楚的告訴你，孩子就是因為什麼樣的原因造成什麼樣的行為，可是你家長還是置之不理，還是沒有心要去改善的話，我會先讓這個問題先停留下來，但是學校我還是會處理，我只是把跟家長的溝通保留，但是在學校我還是會針對這個問題繼續去教育孩子，我只是跟家長可能溝通這個問題的時間拉長，可能不要一直針對這個問題一直再深入下去，因為我覺得有時候深入下去的話，家長會反感之餘，我覺得對孩子也沒有得到什麼好處。把觀察期拉長，我覺得效果反而比你一直講還要好。」(受訪者編號 4 提到)

「如果以我自己這樣處理的話，我覺得家長的問題會比較大。像家長常常會問一個問題，老師為什麼他在學校的表現跟在家裡差這麼多，這是我們常常遇到的問題。」(受訪者編號 4 提到)

「可能就是你真的要去試，因為我覺得有些事情，我跟你講的可能就一定是一些之前我自己過去的家長碰到的，然後我怎麼樣跟他建議他有去做，然後有改善。一定要去試，因為有的家長可能聽歸聽，他沒有去試，可能會以自己的標準說老師講的一定不可能的，我就不做，但是如果你有去試的話，你有去接受到老師的一些建議，或者是你真的去試

了以後，才知道這個效果到底好不好，不管是家長、小孩子都一樣。」(受訪者編號 4 提到)

「都是一些反射性的問題，因為人跟人一定有你的背景，背景不一樣到同一個職場一定會有不一樣的做法、想法跟觀點，我不能用自己的標準去看待別人，要別人做到你自己標準，我覺得不可能，接近的話可能就是調整自己的態度，還是降低自己的標準。我覺得要很充足的討論，然後跟工作很清楚的分配下去。」(受訪者編號 4 提到)

「如果是同樣在工作上，因為是工作的時間，你資深的一定要去帶資淺的，那資深的人怎麼樣去帶資淺的，那也是一個很大的學問，因為你一定會以你自己怎麼樣去做，怎麼樣過來，你資深的接觸的一定是比資淺的人更多，我覺得做事的型態一定都是這樣子流傳下來的，我覺得資深的人比較有立場去跟下面的人說，不是說上屬跟部下的角色去講，而是你有說服力去跟比較資淺的講我們以前也是怎麼樣，當然不能說在跟以前比，但是你有立場、有說服力，去跟我們一起同一個工作的一個時間點，我覺得這樣接收度會比同進來的層面的人講會比較有說服力。」(受訪者編號 4 提到)

「覺得說同樣一個事情，比較資深的一定想的比較遠，同樣一件事情會想的比較遠，可能他會去想一些後果出來，或者是會接受到的問題，但是比較資淺的老師可能就是想當下，我現在把事情解決就好，可是解決之後，你後續的可能會引申一些問題出來。」(受訪者編號 4 提到)

「我要做就做，不要說沒有人來不要做，你不可以這樣，你這樣的話，你以後一個活動就不會成立。」(受訪者編號 5 提到)

「你要辦，你就辦，你不要想太多，我就說外國人想，沒有想太多，我們就做，你跟我說做不對、做不好，我還是會做。不要做，你就沒有

心要做，你就不可以這樣，你要有心做。」(受訪者編號 5 提到)

「學校就很像家庭，每個人就會自己的想法，但是我們沒有會生氣，你生氣就快點講為什麼你生氣，你就知道。這樣工作很不好，因為每一個人就會看你快點做錯，這邊人沒有，但是我們來以前這邊很多外國老師就是會這樣子，但是有一些會改變，你就要變，因為外國人來這邊就是要找錢，沒有人要教小孩，就是要賺錢，這樣的想法是錯，你可以問全部老師為什麼要當老師，他們會說不知道，但是我要做老師，因為這邊好，因為每一個人會講錯，那時候我要是我面談每個外國人，因為我會講英文，我就會知道他們的想法，我就可以分辨得出來。」(受訪者編號 5 提到)

「別人給我做什麼，我就做什麼，我會多做，可是要看情況，我能力能夠做的到的，我就多做，只是說要像人家這樣主動，還是有什麼新的想法比較不會。」(受訪者編號 6 提到)

「會覺得當初我選的，如果你覺得不好的話，你去找歌曲好了，可是如果歌曲選好，還是會再去繼續一起編排那一些動作。」(受訪者編號 6 提到)

「就像帶班上面，因為我們剛剛有討論到師資比較不足夠，好像有一個家長去跟小班老師說，就是覺得孩子人數比較多，跟老師的比例上有差距，他就會說應該要跟學校反應一下、跟主管反應一下，可能老師當下沒有跟學校方面說，然後他也沒有跟我們這一些老師商量，然後這事後討論的時候有討論到，可是我們有跟他建議還是要跟主管上面討論，因為畢竟這個是有關學校聲譽上的問題，好像後來有再去跟主管他們講。我不知道過程是怎樣，可是老師得到的答案好像也不是很滿意，我只知道這樣，可是那個過程我就不曉得了。」(受訪者編號 6 提到)

「可能就是我們選曲的過程中，還是要給負責這個活動的主管下去評定適不適合，還是要有一個人主持會比較好，不然會像無頭蒼蠅一樣，不知道到底是要往哪個方向。可能有的時候學校活動會比較多一點，所以可能在忙那個活動的時候，這個活動也要開始了，所以就沒有辦法分清兩樣事情都做的很好，因為就選歌曲那件事情來說，本來就是已經有給上面聽過，他們覺得可以，可是後來那個同事回來以後覺得歌曲可能太沈悶，然後我們就再去問那個主管，然後他說不然要換也可以，有時候會覺得沒有一個依據，可是就不知道怎麼後來會變一團亂。」(受訪者編號 6 提到)

「當下有很多活動要處理，一方面可能主管他自己有很多事情要做，然後他沒有辦法一下子分心做那麼多事，或者當下他那個情境下覺得可以，可是事情過後就又不一樣，另外一方面可能也是我們自己也沒有先理解到底他要的是什麼，所以才造成這樣的情況。」(受訪者編號 6 提到)

「推給別人沒有用，表演是一班一班的，呈現出來你自己要去承擔那個責任，出來不好，人家就說這是你的班，是你自己的問題，所以你沒有辦法推給別人，你一定要對這個班負責，所以你沒有辦法把事情推給別人。」(受訪者編號 7 提到)

「可能累的時候真的會稍微有一點逃避，可是你還是要做，你還是一定會去做，不可能說我不想做就不要做。」(受訪者編號 7 提到)

「就是說那種想法一定會，但是你自己要很清楚的知道這件事情就是該你做，你就是一定要去，你可能會有想法，但還是要去做。像演講比賽，我就是訓練孩子訓練到很累，為什麼你都不會，做不到我想要的，可是我還是做，可能孩子去旁邊冷靜，我冷靜一下，做一下其他的事情，我們再來繼續。」(受訪者編號 7 提到)

「你該做的事情沒有辦法逃避。也不是說先不要碰，我們在做事情本來就有輕重緩急，你自己要安排好那個順序，然後照那個順序去做，當然可能照順序去做的時候，你會發現好像那一個事情又更重要，那時候你就要自己去調配，不是因為我不想做，是自己本來就有先後順序，什麼事情是比較急的要先做。像我們在訓練美語演講，剛好有遇到美語檢定，美語檢定是全班的小朋友都要去考，美語演講可能是只有某幾個小朋友，我在課堂上面的時間，我一定要抽時間出來，我要先做美語檢定，即便他的時間是比演講還要後面，但是我一定要先做那個東西，因為這是全班性的東西，演講部份的訓練我可以等到這個事情做完，我利用下課時候的時間再來做。」(受訪者編號 7 提到)

「像檢定是全班的人都要做，你是不是要找一個時間全班都在的去一起做。演講比賽像我們班只有五個，我就可以讓他下課之後留下來，可能跟家長溝通留下來練習。」(受訪者編號 7 提到)

「自己負責。你就會想到這就是我的責任，所以我還是一定要做，因為這就是你的責任，你帶了那一個班，就要對那個班所有的小朋友負責、所有的家長負責，所以你沒辦法把它推給別人，它就是你的班裡面的學生，一定要靠你自己去負責，當然你可以尋找支援，可是處理的一定還是你自己。」(受訪者編號 7 提到)

「活動我都覺得還滿喜歡，也還滿去參與的，可是有時候卡在如果，譬如有家長座談會，可能家長在這邊聽演講，小孩子我們在樓上帶，可能帶到後來，他畫畫也畫完、玩具也不想玩，然後我們就一群老師可能就在那邊聊天等待他們家長，有時候會覺得明明說好八點結束，可是他們有時候都會拖到八點半、九點半就拖很久，就有時候活動比較覺得懶散，一方面就是有像這種座談會，就是老師要帶那些小孩。」(受訪者編

號 8 提到)

「譬如我們老師每週一在下面固定都會有晨操，老師都會輪流上去主持，以前的話可能會幫忙、協助，如果你需要跳舞，我就幫你上去，就是大家一起跳，或者是放音樂的老師就會幫忙放音樂，他就可以主持，就是有個助手這樣，可是現在好像就是自己在上面撐大場，又要跳舞，又要自己去放音樂，其他老師就坐在那邊聊天，然後我就會覺得其他老師還滿冷淡的，幹麻不幫一下，就有些活動可能就會覺得我自己做的那麼辛苦，然後你都不會想主動要不要幫忙之類的。」(受訪者編號 8 提到)

「可是私底下可能就是自己又歸兩類，表面上大家雖然都有說有笑，可是私底下自己也會歸類。這也不是是誰負責，或許是你今天如果自己主動去幫人家，人家也會主動來幫你，所以可能你自己想說為什麼別人都都不幫我，你自己想說你當初也沒有幫他，我覺得可能互相自己都想說反正他是那群的朋友，他們會去幫她，我是這群朋友的就幫我。或許是如果今天大家老師都會不分兩派，就是彼此會去互相幫忙的話，我想說可能今天這種情況也不會發生。」(受訪者編號 8 提到)

「可能他可以直接在一箱蛋阿或是豆腐，他自己每天也會出去買一些菜之類的。有時候他的藉口也很多，然後園長很容易被她收買，像他給園長跟主任吃的都是看起很好吃的，我們老師吃的就是譬如有一次很明顯，像炒飯，我們的炒飯就跟小朋友的炒飯一樣就是那種看起來就不好吃的顏色，可是他炒給他們吃的就是看起來很漂亮的顏色，蕃茄炒蛋就是看起來紅紅的很好吃，然後我們就想要吃，然後他就說那是給他們吃的，我們只能吃一點點，你不覺得這很像在拍馬屁，要吃大家就吃一樣的，有時候他們兩個人也很容易被收買。然後像有時候園長常常講說一個禮拜要有兩次水果，可是他很少照著規定做，就是一個禮拜有時

候也會沒有水果，或是兩個禮拜也沒有水果，可是後來我最近又反映為什麼園長不是說過，一個禮拜要有兩次水果，可是沒有，然後可是廚房大姊講最近沒有什麼水果可以買之類的，然後園長就說那就荔枝，然後廚房大姊就說難道我要一顆一顆挑給他們嗎？就有時候他會有藉口去推掉。有時候老師都一致覺得廚房阿姨有時候會很懶惰，其實我覺得小朋友的菜色真的是不太好。她有時候會自己偏袒於自己方便或什麼，就煮自己常常吃的菜或什麼，像有一次我們就想說小朋友都沒吃過葉菜類的菜，譬如都吃一些什麼瓜類比較好切的、好煮的。她有時候她會挑，而且她會自己刪掉我們開的菜單，所以我想說怎麼可能會有這道菜，一定是他自己改的就這問題存在很久，可是也沒有辦法獲得長期的改善，改善可能一個禮拜，就不會說每次都很好，像早餐是學校自己要煮，可是有時候早餐煮的真的很不好吃，然後又要硬叫小朋友吃，我們老師都不吃。因為園長之前有看過別的學校的早餐，真的就是那種三明治，然後裡面包一些蔬菜，就是看起來很好吃，可是我們的大姐就覺得我自己做不來，我可能人手不夠之類，所以他沒有做過這種早餐，所以他每次都煮一些粥、麵之類的。」(受訪者編號 8 提到)

「人家給你這個問題，你如果逃避掉，到最後還是會發生在你身上，像班上很多學生就是有很多問題，你一定要去解決，如果沒有解決，還是在你們班，你沒辦法去逃避掉，也沒辦法說我看不到，因為沒有去解決，他會影響到整個團體，一定要去解決。」(受訪者編號 9 提到)

「除非是我很忙，我當下沒辦法去解決這件事情，我才會拖到後面，不然事情我都會當下就處理，因為像小孩子如果犯錯，你當下處理比較有效，你事後再處理，他會忘記我剛剛做什麼事情。」(受訪者編號 9 提到)

「因為那些問題是你遇到的，你只能自己解決，你如果丟給別人，別人今天幫你解決了這件事情，你下次自己再遇到的時候，還不是一樣會逃避掉，或者是對他不關心什麼的，重要的是還是自己。」(受訪者編號 9 提到)

「你如果逃避掉不去做這個事情，還是會回歸到還是你的問題，你要自己去解決，或者是去找尋、問別人還有什麼方法更好的。」(受訪者編號 9 提到)

「會先把這件事情忙完，再去忙這件事情，不可能把這個問題放著，然後處理這個問題，因為你一定是手邊在忙，當然會想要先把你手邊的事情完成，再去忙下一件事，這樣才會有始有終，要不然這件事情沒有做完，你又去忙下一件事情，你只會讓自己像無頭蒼蠅，所以你一定要先忙完一件事情，你再去忙下一件事情，這樣你在做事情上面才會有一個程序。」(受訪者編號 10 提到)

「重覆的出現我就會問學校，看學校給我什麼樣的答案。」(受訪者編號 10 提到)

「你還是要去解決，你如果沒有去解決，這個問題還是存在。」(受訪者編號 10 提到)

「大部份如果真的有解決不了的事情，我們都會詢問學校，如果開會的時間已經過了，我們就會先問辦公室的老師，或者是主任，我們就會問主任。」(受訪者編號 10 提到)

「我們都會固定每個禮拜二中午午休的時間開會，可是如果你動作慢的話，他睡覺的時間就愈少，所以不一定，是看每一班老師的做風跟狀況，或者是有什麼事情擔擱，所以什麼狀況都不一定。課程延遲，就是老師的課程上得比較久，往後延十分鐘，然後班上如果有小朋友吃飯

可能吃很慢、需要人家餵，或者是有什麼突發狀況。」(受訪者編號 10 提到)

題 7：當在界定問題與議題時，是否有任何有關自己、他人或事物上發生不實的誤傳？當你把問題歸咎於他們上面，你有沒有充分檢驗的去徵詢他們原因？你應該這樣做嗎？如果不需要，為什麼不需要？如果有不實的誤傳，當這些不實的誤傳被糾正後，想想什麼才是你或他人看這問題或議題真正的觀點？

「因為誤傳最有可能的就是 B 助理，他的角色就是在傳話跟協助我工作，他的部分因為妳們接觸過，他這個人非常好，但是他講話的柔軟度比較不夠，所以我們就有員工會跑進去辦公室直接罵他，認為說他挾著園長的背景，然後對他們的態度不夠友善，那我處理這個部分的話，我會先叫員工來，我要先知道說他為什麼對 B 助理這麼憤怒，然後我會告訴她們說，B 助理就是在幫我做事的，你對他生氣就是等於在對我發脾氣，所以讓我很不舒服，那我要知道說是什麼原因，她們當然會講，然後我就會再找 B 助理，我說我知道你是很用心在做事情，但是有時候你在講話跟態度上面，你沒有看到你自己的表情，也沒有錄音知道你的用語措詞，所以讓對方覺得不舒服，我覺得說我也覺得你很委屈，但是最好的方式你還是要做修正，這是最好的方法，但是我就絕對一定支持你，不管怎麼樣我都是支持你，我都不會認為你有錯，因為你是在幫我做事情，但是我們私底下檢討，我們可能這個部分，我們還要再做修正。」(受訪者編號 1 提到)

「其實我在跟她溝通跟處理之外，我就跟她講說等一下來，你就再解釋一下，把你的好意講清楚，因為不只是他(訪談者)，光我聽你講，我自己也會覺得說，你的目的是這樣子，好像有點刁難我，不是說別人這

樣想，我聽到了，我會這樣感覺，所以你既然是好意的，那就要讓對方知道你是好意的，我也在想說我在等她會不會跟他講，因為如果說他來了，我交代她要溝通，她沒有在溝通，那表示說有可能就是平常我交代的事情，她就是在做這個部份的遺漏，那她還不錯的就是說你們來了，她還有跟他(訪談者)做解釋，就表示說這個位子至少說是可以溝通的。」(受訪者編號 1 提到)

「可能就是靈活度，就像我們剛剛你就很直接的說來了之後這個老師不行就直接換另一個老師，B 助理就是比較缺少靈活度的人，上面怎麼交代我就怎麼做，有時候跟底下有衝突的時候，他的靈活度就比較沒辦法去做轉換。」(受訪者編號 1 提到)

「這個可能就是在這個地方久了，就是習慣那種模式」(受訪者編號 1 提到)

「當初我們就跟老師講，有問題的一定要提出來，因為這個時間是我們這邊出來的，但是可能我們這邊有我們的想法，所以你要把你的行程，或者是說你的想法提出來，那如果沒有提出來，表示說接受，就像我上個禮拜我就跟 B 助理說我這個時間我可以一樣，那如果你有問題你就要講，那可能就是可以溝通，再安排大家可以彈性的時間。」(受訪者編號 1 提到)

「在靈活度裡面比較不夠，但是你交代她什麼就是死板板的，就是照那個模式，所以我今天我也跟她講說，你怎麼會叫他打電話給我呢，她說只是希望說他跟你確認，因為我不知道你今天有沒有另外排其它的行程，我說我如果有排其它的行程，我一定要跟你講。」(受訪者編號 1 提到)

「譬如說我現在有事情要傳達了，我可能談話的態度就是不要用命

令式的口吻，我可以用比較溫和式的、朋友的口吻來跟她們討論，這樣的結論可能會讓對方心裡比較舒服，比較願意接受，比較願意聽你的問題跟執行的事情。」(受訪者編號 1 提到)

「大部分都是溝通不良，就是請家長過來，然後知道家長的原因，她們衝突或者抱怨的原因，然後再針對這個原因處理，有可能家長的心情舒解了以後，他情緒就會緩和了，那這樣子的抱怨就會少，但是我們後面還有跟老師做討論，家長的情緒問題是因為可能老師的處理不當引起的，老師就要修正，就要提醒老師，你必須要修正這樣的事情發生，或者是說用另外一個方式來解決事情。」(受訪者編號 1 提到)

「有時候老師自己的疏忽也有可能，有時候是家長的誤解也有可能，不一定完全是誰對誰錯，但是基本上老師的立場就是在道歉的立場會比較多，因為本身幼職教育就是一個服務業，就是必須要有服務的精神和態度。」(受訪者編號 1 提到)

「因為我的外務比較多，所以我會工作交代的傳達是在於辦公室的助理的身上，辦公室助理她有時候我們溝通，可能我講的話跟她接收到的話是不一樣的，所以她傳達到下面的時候也不一樣，就是很容易引起別人的誤會或者是誤解，譬如用我們這次員工旅遊來講好了，我已經把我們的條件都講清楚了，交代下去了，那傳達到員工的身上，可能就會有一些不一樣的聲音，比如說我們要去桂林，可是有的人可能就會以為是去上海啦，或者還是可以討論去其它的地方，或者是說我們辦這場活動，我需要的人員是幾個，假如我是要中班的老師支援這一場活動，可是傳達下去了，可能變成說中班、大班、小班通通都要參與這樣子的活動，但是跟我接觸的老師她們就會質疑為什麼你這邊傳達出來是中班、大班、小班通通都要，這個就是有時候可能傳達訊息不夠。有時候 B 助

理她會自作主張，她會認為說這樣子人不夠，所以她會說中班、大班、小班。後來我們更正的方式，就是這些活動的開會我都自己開，然後書面化契約，契約都是在書面裡面給的，就是給所有老師，當中難免還是會有一些誤差，譬如企劃案都已在每個老師的手上了，可是可能有一些細節，她們當初我在解釋的時候，她沒有很注意聽，然後她就想要再知道更了解一點，她們找我比較不容易，因為我不一定在學校，但至少 B 助理她一定每天都在學校，所以她可能就會去問 B 助理，這個時候她就是用她自己的解釋。」(受訪者編號 1 提到)

「可能我們書面的東西就是要求老師更清楚了解，譬如我們在解釋的時候，可能需要老師更確實說，通盤了解或者是大概了解，有時候可能開會的時候，我講這句話她恍神了，她就剛好沒有聽到，所以就沒辦法很了解這一項工作的內容。因為有這些過程，所以我們現在很多活動都是分批的，譬如這個學期來講，我們就有分好幾場活動，那我就會分配出母親節活動是什麼樣班級，我們都分大班老師、中班老師、小班老師，那她每一個年級都有一個組長，那一個組長就是負責做督導的，所以以前我們可能就會交代 B 助理去做，但是我現在都沒有了，我就是各個年級層的老師去負責，那組長對我負責，你要來對我報告，你的架構出來以後你跟我報告，那我們討論完，覺得沒問題了，那就是在大家的會議裡面，你去解釋給大家聽。」(受訪者編號 1 提到)

「或許有去問其他的老師之後，才去問 B 助理，只是說她這個過程，我們可能就沒有說再去了解，或許她有跟隔壁的班級的同事先問她，或許她有去詢求支援，或許她就直接來問 B 助理，因為她知道她跟我是最近的，來找我得到的答案可能會最接近的。」(受訪者編號 1 提到)

「因為基本上我們可能學校的氣氛，她們同濟之間的感情跟聯繫會

比跟 B 助理來得更好，可能就是一個體系裡的一個很微妙的關係，因為我們總會找自己人在身邊，但是比較會把 B 助理歸類說，她是老闆那一邊的人，所以有時候 B 助理她做事情，可能就有她的困難點，就是說她會夾在中間，她必須要執行我交代她的事情，但是又要處理可能老師不敢直接找我抱怨，直接找她抱怨的情緒問題，可能她的部分就有時候會比較像夾心餅一樣。」(受訪者編號 1 提到)

「我表面上看覺得大家都沒問題，都風平浪靜，但是實際上，老師的心理發展跟狀況不是我能了解的，所以有時候像老師發生狀況，她們就會有一個情形就是她們怕被我知道，譬如她們處理的小朋友的狀況不好，家長有抱怨的時候，她們就不敢跟我講，B 助理又怕跟我這邊講，我會去指責老師，所以她也不敢講，但是當事情我知道的時候，就已經都很嚴重了。」(受訪者編號 1 提到)

「我覺得掌控問題跟發生，可能就是我們目前最弱的部分。建立一個很立即性的溝通平台可能也是我們目前比較疏忽掉的。因為 B 助理沒有辦法做管理，老師也不可能受 B 助理的管理，所以我後來要修正這個部份的話，我就給她一個頭銜，給她辦公室主任的頭銜，因為她早期還沒有這樣的頭銜的時候，就是這種狀況常常發生，因為老師認為你只是園長的助理而已，她有時候就像今天的口氣一樣，她口氣上面如果不是很溫和的話，老師會覺得她在命令。」(受訪者編號 1 提到)

「抱怨是我不知道的，我一直認為好像還不錯，可是實際上，她們的抱怨可能某個部份，或者是很嚴重性的，我是不知道，所以我本來在這個學期，我規劃一個常態性的教育訓練課程，譬如我們的訓練課程就是重點在凝聚我的溝通跟向心度的一個教育訓練，但是我發現下學期的活動太多了，所以我就把它擱置下來。」(受訪者編號 1 提到)

「借助這樣子的教育活動，然後建置這樣子的一個平台跟一個常態性，就是透過這樣的教育訓練，我們以後這些東西都是常態性的，因我們之前都沒有，另外就是可能我們教育的工作做太多了，所以有時候在服務的那個本質裡面，大家的觀念比較沒有那麼強，所以我也是希望說借助這樣的一個教育訓練，把它修正，讓整個職場的氣氛更活絡，更好，更溫和一點。」(受訪者編號 1 提到)

「我在忙不過去的時候，我就會比較有情緒出來，我平常是還好。」(受訪者編號 3 提到)

「因為為什麼你不答，因為你答出來，不滿他的意的時候，他會用很粗俗的語言或很大聲的那個語言回你，受傷的是你自己，所以我大部分都選擇靜默。」(受訪者編號 3 提到)

「有時候他會在別人面前說我怎麼樣，比如新生家長來參觀，我在，他也在，如果今天他用詞比較可以讓人家接受的部分，我覺得是可以，我可以把這個放給他，問題是新生家長來時候，他是介紹自己是老師，其實他不是，他就是隨車媽媽，即使他自稱自己老師也沒關係，有時候我也會說這是某某老師這樣，可是他會把我的身分貶的很低，他會以這樣子的方式，或者是說你跟家長在講話，講到一半，他就會加他自己的語言下去的時候，我心裡會想說現在是你要講或我要講，這個部分會造成我很大的困擾。」(受訪者編號 3 提到)

「我倒覺得這個情況還滿常發生的，就是誤解你的意思，可是又要看聽的人，如果那個人跟你平常交情不錯，他會幫你做解釋，如果那個人對你根本就有意見，他就會再加油添醋，在工作上。比如我是負責廠商請款，我廠商請款過來，我把它做一做、產價切一切、整合完，我拿給主任，因為受訪者編號 2 是開價的，開價部分由她，因為去年八月份

的時候，因為我們很忙，受訪者編號 2 慢點開，結果那個廠商來，那個隨車阿姨也在，園長的媽媽那個時候也在，那個先生進來說他找我，園長媽媽說她出去了，我要來收票，園長的媽媽聽完後，就會覺得說他只是來收票，收不到你就是直接這樣跟他講，或留下電話，然後留下住址，我就是會把票寄給他，她(隨車阿姨)就是會在人家的面前去貶低我，然後就是會講一些有的沒有的話，然後造成人家的誤會，我覺得這個部分我比較沒有辦法接受。像我訂餅乾，因為我們有餅乾，其實我有訂，是因為那個廠商沒有來，有一個老師不知道這個狀況，要去問她說「那個餅乾，為什麼 B 助理都沒有訂，都沒有了，小朋友都沒得吃」這樣子，有一個老師就會說，對拉，那都是 B 助理怎麼樣、怎麼樣，但是有一個老師說，你不能這樣子喔，人家 B 助理有訂，是那個廠商沒來，就是會看狀況而她的一句話，就會影響其它人對你的想法跟觀感，當然我們在講事情或推動事情的時候，這個誤會就是會由這樣子導入，因為他對你的觀感不一樣，他就再加一點的東西進去，然後造成別人對你的誤會，但是這是私人跟同事之間的相處問題。」(受訪者編號 3 提到)

「這個是很平常的事情，因為有時候你接受的訊息是這樣，你沒有再去求證的時候，你就是會誤傳。工作上的誤傳比較小，因為園長他會有開會，但是說私人跟私人之間的誤會就很大，工作的時候，是有，但是不多。」(受訪者編號 3 提到)

「或者是縣政府那邊給你訊息，不知道是他口誤，或者是你誤聽，你又傳過來。」(受訪者編號 3 提到)

「這個有三個層面，一個是主管，就是請你轉達的部分給同事，一個是同事跟同事，第二是外面的訊息。」(受訪者編號 3 提到)

「好像一、兩年前發生的，因為我們有才藝課，才藝費用是由我們

這邊開出去的，然後有的老師她忘了叫小朋友上課，結果人家家長那節課她不繳，因為是我們的疏忽，然後那個老師會來跟我講，我就會跟她講說，要不然就是不要用扣款的，我們讓她補課多上這樣，老師她沒辦法接受，她會去誤傳，就說那個是我講的，其實不是這樣。我覺得她是故意、蓄意的。不是我們兩個之間已經有存在隔閡，是因為他要討好家長。她情願損失學校這邊，她要討好家長。」(受訪者編號3提到)

「我會想說為什麼你會這樣做，你情願就是犧牲學校的利益，或者是說你情願讓人家去背這個黑鍋，你都說那個是人家說的，但是你就是為了你要達到你某個部分，我就說她們也沒錯，她們為了要跟家長之間有一個比較好的聯繫，她們會做這樣子的結果，那也是人之常情，而且說實在金額不大，但是另外一個層面就是說，你破壞了我們兩個之間的感情，還有學校就是不收錢，你讓學校去損失中正執行，破壞我跟她的關係。」(受訪者編號3提到)

「就拿說那天(6/9)那件事情，你們老師跟園長講那件事情，我那個時候我就一直要找你，因為你的電話我忘掉了，我是跟受訪者編號1說，你有沒有建宏的電話，因為我覺得我要把我的感覺告訴他，也許被他聽到好像是我不支持，或者是在推託，或者是怎麼樣不配合，既然已經老師有這樣的一個聲音出來了，一定她們對我有某一個程度的誤會，我就會急欲找你想要說明一下，我不知道說，我講這樣，你們能不能接受，或者誤會已經清了，我也不知道，因為這是在你們個人心中的一把尺，但是我就是把真實感受告訴你，我是如此，這件事情就是這樣。」(受訪者編號3提到)

「我會找他們聊，你如果被誤會了，你當然你心裡會很難過，但是難過之下，你開始要檢視自己，我會先檢視自己，如果我想一想，也許

我哪一個部分真的會讓人家誤會，我會去跟對方談，就是再求證，是不是我這一個部分讓你有所誤會，或者我哪個言詞讓你有所誤會，如果都不是的話，你如果都不講，像那天這樣子的狀況，我都不講，我也不告訴你我的狀況，園長會誤以為我真的是這樣，我覺得人之間如果有誤會，像工友(L先生)用飲水機的部分，如果今天我沒有去跟他問說，工友(L先生)你為什麼要說我的態度不好，你覺得我哪邊態度不好，我的意思是說你如果真的覺得我態度不好，我改進，可是他連這個機會都沒有給我，如果今天我不去問他，以後他會用這個方式來推托他的工作，他會覺得這招很好用，他之前用的是說你是行政主任，這個你自己去想辦法，他不想做的時候，他可能覺得那個不好用，失效了，他現在在用我這種的，若我說她態度不好，口氣不好，甚麼不好，人家老師聽了說就是你口氣不好，人家才不會配合，但是很多人他們的直接訊息聽到就是這樣，但是如果今天我不澄清，我沒有當面跟他講說你覺得我哪邊不好，他就趕快跑走，我就知道說，是你在逃避問題，如果今天我真的我的態度不好，你一定會告訴我，但是工作就是工作，不管我的態度好不好、口氣好不好，都不會影響你，你這個工作就是要麻煩你去做的工作，因為這是學校的工作，不是我個人，你如果說是我個人的工作，你態度差，我不理你，我也接受，但是學校工作就是工作，你不會因為別人跟你講甚麼，你就不要，這樣我也可以講園長你今天聲音不夠美，態度對我不夠好，我也不要給你做，不可能啦，工作就是工作，當我跟他講的時候，他就說也許吧，他就趕快跑，那就代表是說，他的謊言被揭穿了，他不敢面對，可是在那邊老師還是覺得說不定是你真的是態度不好，所以人家才不理你。」(受訪者編號3提到)

「因為我覺得誤會你不澄清，只是因為他對自己的工作，他沒有那

個熱忱跟認知，他只是想說，他只要把他的什麼，譬如他只要一天過一天就好了，你最好都不要來找我，找我就是沒好事，他們也是都會坦白跟我講，我覺得說透過、透過去澄清，我覺得有必要，不管他們接不接受。」(受訪者編號3提到)

「如果說真的是誤會的一個狀況出現的時候，我會把我的真實感受表達，然後我會自己做調整，一件事情來，我如果不懂我就要先講，就要先發佈，不要急著趕快把工作交代出去，我有一個習慣算在我個人覺得不一定很好，但是在老闆當中也不一定不好，因為這個人執行力很強，我馬上叫他，馬上執行，可是我倒覺得當我還有某些疑問的時候，我不要馬上執行，我還要再問清楚，問清楚然後說是不是這樣，因為有時候老闆跟你講，他覺得跟你說一下，你就知道，因為你已經配合了這麼久了，可是有些部分老闆不知道實際面，你還要再考慮到實際面，你講了下去影響的層面有多寬，你自己要去評估，評估完了時候，你要先跟他做報告。」(受訪者編號3提到)

「我那天我有跟園長講，講完，我說好，那我除了跟建宏做解釋以外，園長請問一下，因為老師她的不方便的時間，其實她不敢跟你說，大部分都抱怨給我聽，園長你覺得就是照老師這樣子排的時間，建宏來訪問就好，如果說來了，她沒辦法的時候，她自己去負責，或者是怎麼樣，還是說跟建宏在處理時間，但是讓建宏在那邊久等也不是辦法，然後園長就知道我考慮得是這樣，也許她才知道說，我為什麼會跟你說，要來之前先打電話，她就跟我說老師既然沒有跟你改時間，老師自己處理，這樣我是不是很好做，可是我不能直接跟老師說你不能(訪談)的時候，你自己去負責，我不能這樣講，我要用另外一個說法，我會事先跟她們說，讓她做準備。」(受訪者編號3提到)

「通常一定是家長有反應的時候，因為我不在教學現場，我也不會去盯著老師，我們這邊的老師是很自主的，一定是家長有跟我反應的時候，或者是有人跟我反應什麼事情的時候，我覺得一個主管，你要學會判斷，凡事沒有絕對對跟絕對錯，包括我說的新手老師她來之後會有情緒反應的時候，我也會去判斷，她在跟我談的時候，我會去安慰她，但是我會自己再去做觀察，這件事情到底要怎麼做會比較好、比較對，或是我的老師或者我的員工跟人溝通上有出狀況的時候，我也會去判斷到底是誰對誰錯，或者你要如何去補救，那就是危機處理方式。在主管方面，你要隨時做好危機觀念，一個觀念就是說不要去評斷對錯，我是覺得人沒有絕對錯跟絕對對，你如何去把這個事情比較圓滿的解決，或者讓雙方化解僵持的危機，就要靠主管的智慧。」(受訪者編號 2 提到)

「我覺得那是因為大家站的職務不同的關係，我覺得有時候她們對我們還是有一點類似敬畏的感覺，她們有些事情還是不太跟我們講，但是私下老師會互相協調，可是我覺得我們現在這種距離會拉得比較近一點，通常正常狀況會在這個距離，就是一個階梯、一個階梯會拉，但是我們是盡量把這個距離盡量拉進一點，所以目前學校來說，我覺得這樣的距離我覺得還可以，但是我覺得這是難免的。因為各司其職的不同的關係，只是有時候事情必須有一個統整性，必須你們做什麼事情的時候，必須來互相溝通跟協調，那是一個機構裡面非常重要的一件事情。」(受訪者編號 2 提到)

「誤傳就比較沒有，可能就是我要的東西跟她們不一樣，我想法裡面就是每一個孩子都有學習的機會，每一個孩子都有想要選擇學習什麼東西的自由，所以在於美語這方面，我是樂於每一個孩子都可以來學習，可是站在老師的立場的時候，她認為這應該是有學習能力的孩子

才可以來的，曾經因為家長說我的孩子想要讓她去美語班，我讓她過去以後，老師非常的反彈，她覺得說這個孩子不應該來這個班級，為什麼你要讓她來，就是覺得說有一點主管找砸的感覺，把這個孩子放到那個區塊去，但是我覺得人都有受教權，為什麼不給她機會，孩子是有資質的差異沒錯，也有各自不同的專項沒錯，但是今天她如果有想要嘗試，你就給她機會，好或不好那就其次，但是你盡力去教導好孩子才是最重要的，甚至事實後來發現這個孩子沒有什麼不好，在這樣一個環境裡面，她學習得很好，可是那個老師當下是很反彈的，所以我就說這是那位老師她個人的想法，所以她後來反而用這個地方來抱怨我，所以這就是你講的說誤會。」(受訪者編號 2 提到)

「為什麼我會說就不要再追著她們詢問，比如你就是做你該做的事情，還是做你該做的事，那是個人的想法，當然當下那個老師當初在給我反彈的時候，我會去做省思的部分在於說我是不是一開始就要給老師這樣的觀念，才不會人家臨時想要來參加的時候，老師有這種情緒反應就是說你要事前去知會，可是可能當下我沒有想清楚的地方是在這裡啦。」(受訪者編號 2 提到)

「我覺得不管這個是對方錯、自己的錯藉由這個事件去審思自己，也許真的有哪一個地方我是讓人家這樣子感覺的也不一定，我自認為沒有，也許我的行為什麼地方會讓人家覺得。」(受訪者編號 2 提到)

「我覺得誠信，今天我覺得不管做任何的事情，所謂有誤傳一定就是不真誠，今天如果是你秉持自己的誠信原則，我覺得那個東西不重要，那個東西不用在於說只是一時性的，我覺得長期以來就是看長期的一個人事的互動，跟長期的人員之間的相處喔。」(受訪者編號 2 提到)

「剛開始的溝通就會比較困難，可能家長就會覺得說老師的態度好

像比較堅持，講明一點就好像我們沒有當過媽媽，不曉得那種感受。剛開始的溝通是最困難的，因為可能觀念不一樣就會有點起衝突，又不能明講就是家長太寵小孩，當然就是要一次一次的溝通，所以我會覺得剛開始溝通的摩擦會比較大，但是我們會去試到把摩擦變到越來越小，家長可能也會自己去體驗到老師跟我提醒的或跟我叮嚀的好像真的有這樣的需要，所以我自己經驗覺得摩擦會越來越少，當然沒有完全把它摩擦掉，問題還是有在，可是我覺得基本上是越來越弱、越來越小，家長的接受度也越來越高，但是就是起先的摩擦會比較大。」(受訪者編號 4 提到)

「大家在討論學校要辦活動，可能在決定日期、時間、地點或者是型態的時候，可能每個人都有意見出來，可能最後似乎好像沒有一個統整的時候，就覺得我接收到的可能是幾月幾號，可是行政那邊好像是幾月幾號，可能有人開會的時候，聽到的不一樣，然後接收到的就會不一樣，不一樣的話可能就會延誤到後續的一些準備。在討論的時候沒有一個統整性。可能當下沒有一個統整，然後沒有統整的話，或者是沒有記錄下來，因為記錄下來一定會有一個根據，如果當誤傳的時候，我們有記錄下來的話，我們去看記錄本那是最直接的，因為那個就是一個最正確的決定。如果沒有一個記錄的話，你決定事情的時候，沒有辦法去抓到那個正確性到底在哪裡。」(受訪者編號 4 提到)

「可能直接沒有找老師溝通，就可能他們接收到是堅定的態度的時候，但是有時候是我們沒有那個心，但是他們接收到就是有那個意思，然後他們就會不再次來確定老師的出發點是不是這樣的意思，他就直接往上報，但是上面處理的很好，他會去探究說這個事情整個發生是怎麼樣，去了解大概是怎樣的狀況，也會跟家長講有時候我們老師可能沒有

那個意思，可能你要再找老師再做進一步的溝通，或者是針對這個事情再進一步的討論，但是他會幫助你去把這件事情很完美的、很和善的處理掉，有的家長不是跟上面的講，可能就是去外面以訛傳訛，最後傳到我們老師耳朵了。我自己不會刻意去處理，因為我聽到的事情是我並沒有做的，這不是我的所作所為，我就會一笑置之，就會覺得我還是做我自己該做的事情，我不會刻意去在意，我也不覺得會影響到我的教學，或者是生氣，或者是把氣可能出在這個家長的孩子身上，我不會這樣做，我從沒有這樣做，因為我覺得是你們要去傳的，我沒有做就好，我覺得我站的住腳，因為我並沒有去做危害家長或小朋友的一些事情。我不會刻意去處理，但是如果真的已經傳到太離譜的話，我可能就是會往上面報，說我遇到了一些困難，讓上面的人協助我處理。上面會請我可能直接去跟這個家長，可能說可以跟上面的人聊一聊，然後上面的人進而去了解說怎麼樣的一個狀況。都是用很和平的方式去處理，也不會給家長壓力，也不會給老師壓力，但是他們都不會署名說是哪一個老師講的，他只是要追究一下這個事情。」(受訪者編號4提到)

「比方你處理孩子的一些行為，或者是一些學習或問題上，你明明沒有這樣處罰孩子，可是有家長誤傳你孩子被老師處罰，或者是老師要打他，就可能他只看到當下的一個狀況、動作，就有家長去傳給那個小朋友的媽媽，然後媽媽就直接跟上面的人講，誤會的問題沒有很多，可能頂多就是一、二次這樣而已，或者是人家會傳那個老師可能比較沒有經驗，譬如我剛來到這個地方，因為我這個環境不是我最初進入幼教的第一個環境，然後可能來的時候，當然也有聽到比較負面的，因為家長有的比較熱心的，老師我跟你講我今天去菜市場，然後聽到有誰的媽媽說你很兇，對孩子就是比較沒有耐性，然後就是類似這樣的一個說法，

當然我也是一笑置之，因為我沒有這樣做。」(受訪者編號 4 提到)

「當如果有事情這樣發生的話，有關連到自己的話，可能參雜在當事者的話，我會去反省說是不是當下自己的口氣，或者是處理的方法不夠婉轉，才會衍生出後續的一些事情出來，我覺得我會先去反省，但是如果我聽到的可能是某些人，然後我就會覺得是他自己可能在傳達上的一些語氣、方法不適當，才會讓人家的感受這麼的不好這樣子。」(受訪者編號 4 提到)

「有時候我會覺得我說這麼多，如果你都沒有聽進去的話，那不是白講的、白費力氣的，有時候我會這樣想，然後後面我就會覺得說算了。」(受訪者編號 4 提到)

「就是不要針對誰，因為其實人跟人一定會有偏見，就我對你的見解是什麼，你就要撇除人對人的那一種先入為主的觀念。一定會先參雜先入為主的觀念，然後再針對這件事情，但是你自己有辦法做到不要先入為主，可是大部分的人是沒有辦法做到這樣子，就要就事，你不能先想到他的個性就是這樣，然後再想到這個事件，但是我就會覺得我先想到這個事件是怎麼樣，來龍去脈是怎麼樣，然後再去想說可能就是因為自己的個性導致、可能自己的習慣，我覺得人就是因為習慣，可能你平常跟人家溝通就是這樣，可是了解你的人就會覺得沒關係，可是不了解的人就會覺得你怎麼這樣說，可是說的人沒有那個意思，那個人就是不了解，不了解的時候就很難去溝通了。」(受訪者編號 4 提到)

「譬如可能他今天明明要請假，可能打電話來要請假，然後他可能身體不舒服，或者加上去看醫生，因為醫生有時候等候的時間也不一定，然後他想說不然保守我來請個一天，可能他會有這樣的想法，然後上面的人可能就說今天可能人手比較不足，你可不可以就請個半天，或者是

看完醫生就盡量的趕，可是當他來的時候，就可能跟他比較好的朋友就問他，好像接到電話的那個老師或行政，好像去說你今天要請一天，可是他當下的意思可能不是這樣，他可能就是跟我們剛剛講的可能怕等候的時間不一定，然後他可能想說我可能要請假，可是他可能沒有說要請一天，可是接到電話的人就覺得你好像是要請一天，就會有這樣的一些誤傳，然後就很在意，好像就會去跟接到電話的人講你怎麼去跟別人講說我要請一天，我並沒有這個意思。當我聽到我會覺得說，這個也沒有什麼多大的問題，可是那個人就會覺得很在意。」(受訪者編號 4 提到)

「我覺得我們學校真的沒有什麼太大的誤傳或誤會，可能有時候如果有問題的話，可能就是傳達上一些沒有聽清楚的或是怎麼樣。」(受訪者編號 4 提到)

「講錯我再解釋就好，比如我講英文好了，要翻譯中文，但是有時你翻譯不準，一些老師會翻譯，就比較不準，你就不好聽的話，你就自己要去改它，我是外國人的話，我就去學中文，因為我要自己翻譯，是我就翻譯對，我講的話，我自己講對。」(受訪者編號 5 提到)

「跟他講翻譯錯了，講錯了，就這樣，自己翻譯，因為我現在會翻譯，以前我不知道我講，然後翻譯錯誤都不知道，現在我知道，沒關係，就是翻譯，因為你要自己要了解，英文跟中文不一樣，你不可以生氣，因為翻譯就不一樣，自己一些話就翻譯對，但是意思不一樣的意思。」(受訪者編號 5 提到)

「例如我給小朋友講故事，我講我是用英文，有時候故事比較難一點，然後我會唸給小朋友，講給小朋友聽，然後小朋友聽完了我就會用英文問他，你知道這個故事要告訴你什麼，有時候聽了很久知道我要講什麼，然後就舉手，可是我不管他們講中文的英文，因為我要他們回答

我，只要他們回答，他們就聽得懂，有一些聽不懂就講錯，然後我可以解釋一下什麼意思，然後我就會叫老師解釋，一個用中文解釋，比較好聽一點，然後老師會解釋，有時候老師解釋的意思跟我的意思不一樣，老師的意思對，但是我還有一個意思就不管，你自己改，你不要說你錯了，不是這樣，你這樣做會傷老師的心，因為你叫老師做一些東西，老師做，但是你說他做不對，他就會覺得你自己會翻譯，為什麼要叫我翻譯。」(受訪者編號 5 提到)

「不好的東西你可以說很好，但是你可以做比較好，每一個東西就會每一個學期都可以，不論什麼很漂亮的對話、句子，你說我很喜歡，但是我們可以加一堆東西，我們可以換一些東西，小朋友就看，他就會找，他們這樣就會每一次會要想比較多，你不可以說就是一個答案，你要給方法。」(受訪者編號 5 提到)

「如果他傳達跟我想的不一樣的話，我會私底下抱怨，看同事、看對象，如果說是比較能夠講的話就會講清楚，只是如果是比較不能說，沒有那麼要好，就是抱怨。」(受訪者編號 6 提到)

「比方之前也是帶班的問題，因為我們學校很特別，我們有普通班跟美語班，我們中班就會看你要讀美語班或普通班，然後有一個家長他的兒子學期初本來是讀普通班，後來他媽媽本來是決定要讀美語班，因為一些狀況可能金錢或者其他方面的因素，他說又要變回去讀普通班，假如是甲老師帶的好了，他就說他要換到乙，乙就是我，我會覺得這樣對同事不好意思，可是媽媽來接的時候，我們還是要跟他講話一下，然後學校就有人看到，就說為什麼他會跟我講話，然後他們主管方面就猜測他是不是想要把小朋友調到我們班，可是那時候沒有這個情況，我也都沒有聽說，然後事後就是進辦公室的時候，我們有人跟我講那個小朋

友要調來我們班，可是我都不知道這一件事情，他們才知道我們其實沒有討論到這一個方面，然後是我們娃娃車阿姨看到，她就以為我在跟那個家長談論這件事情。」(受訪者編號 6 提到)

「我只有跟主管澄清我沒有跟家長討論到這一件事情，而且我也不想因為孩子調來調去，然後去傷害到同事跟同事之間的感情。事後我再問娃娃車阿姨。我就問他知不知道小朋友要轉班的事，他就說他知道，然後他看到那個家長跟我講話，他以為可能是我們在討論那件轉班的事。口氣就還滿平穩的，他就覺得可能自己沒有先問過就隨便猜測。」(受訪者編號 6 提到)

「我覺得是必要的，因為我不想被誤會，可能我們在驗證這一件事情的時候，不可以指責的態度去詢問對方，畢竟對方是長輩，你如果以指責的態度去問的話，人家就會有防備或不高興。」(受訪者編號 6 提到)

「如果針對學校上面開會的時候，比如今天遇到什麼樣子，老師可能平常比較少遇到的狀況，可能主任或是園長他們可能就會提出來，下一次遇到這個狀況的時候就怎麼處理，但是平常芝麻小事的話，老師就自己處理，如果你自己真的不了解的狀況的時候，當然你一定要去問一些比較資深的人，或有跟那個家長相處過的人，因為對待每一個家長跟對待每一個孩子的方式一定都是不一樣的，如果我今天遇到一個很類似的家長，是不是可以試試看用相同的方法去對待他。」(受訪者編號 7 提到)

「誤傳可能會有，誤會應該是比較沒有。比如我跟他說明天幾點要到，有時候我們假日要來工作，我就會告訴他可能我記錯時間，頂多就這樣子，誤傳很少，可能就是記錯時間，或可能開會聽到的事情，可能沒有認真聽還是什麼的，然後可能轉述的時候講錯吧。」(受訪者編號 7)

提到)

「如果是我講的就是我自己的過錯，別人講的就他，但是錯誤都造成了，你也沒辦法。」(受訪者編號 7 提到)

「可能會說你怎麼記錯，但是你也要反省自己說，當初你自己為什麼沒有聽到。」(受訪者編號 7 提到)

「人每天都要反省自己。你每天一直去反省，有的時候你自己要去想，是你自己在調整，還是別人應該要調整，別人如果不調整，你自己就調整，別人不調整的時候，你調整你自己的心態或改變你的方式，別人調整，你自己也調整的時候，當然都可以把事情做到更好跟溝通上面的一個調適。」(受訪者編號 7 提到)

「我們其實上司還好，就是可能跟家長溝通上面，有時候為什麼你講，他會沒有辦法認同你說的話，是不是哪裡說錯還是什麼的，以致於他沒有辦法信任你。」(受訪者編號 7 提到)

「跟家長溝通，尤其是你剛認識他的時候，他可能會覺得大家也都還在互相適應，所以他沒有辦法完全的信任你，我覺得多溝通中間那個橋樑是可以通的。」(受訪者編號 7 提到)

「自己有沒有盡力，比如今天跟家長溝通也一樣，當然就是你已經盡力，他如果真的還是不信任你，當然你沒有辦法，但是我覺得重點就是你就是盡力了。」(受訪者編號 7 提到)

「因為我們小班有兩個老師，因為別班只有一個老師，中大班只有一個老師，所以別班只要有老師請假，我們小班老師就要去支援，然後那時候我們班那個老師剛好就是懷孕，所以也不可能是他出去代課就是都是我跑，後來跑到很多次之後，我聽到代課兩個字就非常反感，然後有一次我真的很生氣，然後剛好另外一個老師走進來被我波及到，那個

老師他想說幹麻這麼兇就走出去，之後就沒講話了。他會覺得我幹嘛反應這樣，然後後來我們在即時通訊有聊，我就說因為我覺得一直代課很煩，可是老師就一直請假，然後他說我們以前也是常常這樣代課，別人就是有事情才會請假，可是後來我又想說，反正代課的又不是你，你當然這樣講。之前有跟主任講，可是主任也是在開會的時候，口頭講一下，後來發現大家請假的理由都很簡單，我就覺得這樣也可以請假。這樣講可能不太好，在我們班有個小班老師他很會唱歌，可是他會去接案子，又去台北唱歌或什麼，就覺得有時候老師請假請的次數太誇張，就上學期真的很誇張，誇張到我後來真的有一次很火大。」(受訪者編號 8 提到)

「可能會，我的個性比較直言，就是有什麼說什麼，可能今天跟你說他怎樣，可是我可能也是無心的，我沒有很刻意要去批評，然後他就跟他說我說他怎樣，他就回來問我，你幹麻要這樣說，我說我沒有講什麼，我只是就可能也不是有意去講那件事情，然後他可能就會很在意之類的。」(受訪者編號 8 提到)

「我很多情況都想說算了。因為有時候我都會想說算了，所以就沒有自我反省。」(受訪者編號 8 提到)

「有時候可能自己會很急性子，去想說事情為什麼會這樣或什麼之類的，有時候會想自己也沒必要這麼急性子，事情也可以做得好的。有時候我最近常常在想一個問題，就為什麼有時候我可能會比較不耐煩，有時候事後想想自己的不耐煩，或許會造就小朋友他自己也會不耐煩，因為這個班是你帶的，所以小朋友可能會模仿我的個性，因為有時候我會無意間聽到他們怎麼會學我的口氣，所以有時候我會自己反省，有時候事情不用講得這麼不耐煩，也是聽聽看看他們怎麼講就好，然後有時候如果不耐煩的話，反而自己心情會更不好，就是會更生氣，然後有時

候換個角度來想沒必要這麼生氣，你就好好跟他講就好。就是聽聽他們為什麼一直叫我，為什麼一直有這個問題之類的，因為我也看過那種就是如何，反正就是像有這類情形的報導，就覺得說有些事情沒必要這麼生氣之類的。」(受訪者編號 8 提到)

「會有資淺的老師用自己的方法去做，結果不是很好的情況，還是會給那個老師意見，可能就是要看老師自己要不要用這個辦法，因為搞不好那個老師有更好的辦法，他如果堅持這樣子做，一定是他有他的原因啊。」(受訪者編號 9 提到)

「但是沒有到傳承，沒有到每一屆都這樣。就可能自己跟別人帶班的經驗，可能某些老師好的地方，你會覺得他對不吃飯的小孩子特別有辦法，你就會去學他的辦法，就是把他的辦法學起來，但是要去試，不是每一個小孩子都適合那個辦法，都要去從別人身上去學習，然後再自己去套用到小孩子，不一定每一個小孩子都適用。」(受訪者編號 9 提到)

「有些老師會主動跟你講可以用什麼方法，班上遇到的事情可能就是老師自己比較了解，可以去問一些更資深的老師，因為班上的問題還是自己最清楚，可能都要自己去找問題的辦法。」(受訪者編號 9 提到)

「我會先試我的辦法，我會跟那個老師講我的辦法對不對或我的辦法有什麼地方需要改的，然後再請教那個老師說有沒有更好的方法。」(受訪者編號 9 提到)

「我們會去求證，像我今天沒有下去開會，我一定會去問同事剛剛開會講什麼，如果自己不知道的，可能就會去問主任或會計小姐，因為他們比較清楚，都會去求證。」(受訪者編號 9 提到)

「沒有到講不一樣，不是當事人去跟當事人講，可能傳話的時候，如果不一樣會再跟他說剛剛講的是什麼樣子，通常都會直接去找要講的

那個人。」(受訪者編號 9 提到)

「可能就是自己去講清楚，或者是主管交待要找我，結果找不到我，可能交待另外一個老師，然後另外一個老師跟我說主管找我要做什麼事情，他們跟我講了，我知道的時候，我去的時候，我會再問主管說你找我是不是要做這件事情，會再確認一次，不會有誤傳的現象。」(受訪者編號 9 提到)

「應該要再自己確認一次。也不是說不信任傳話的那個人，只是會覺得我沒有聽到當事人交待我的事情，可能會再自己確認一次是不是要做這件事情。」(受訪者編號 9 提到)

「把它做好。人家交待你的事情你一定要盡力去把它做好。」(受訪者編號 9 提到)

「譬如我跟別人吵架，然後你看到，你就跟別人轉述我的狀況，他跟別人轉述的狀況又不一樣，然後我聽到覺得說哪是這樣。」(受訪者編號 10 提到)

「直接找他講哪是這樣，又不是這樣。」(受訪者編號 10 提到)

「如果是在開會誤傳，應該是比較不會發生這種狀況，通常都是講悄悄話、講私底下的一些事情，然後傳出去才會造成一些誤會。譬如我跟你講一句話，可是當時可能我沒有那個意思，你可能會想歪，可能你聽了之後可能你會不高興或不舒服，你會去跟別人說，這件事情傳來傳去之後就有可能到後面也是要兩個自己去解決。」(受訪者編號 10 提到)

「自己當然就去問。難道會很希望這件誤會一直繼續下去，當然會想要趕快解決。」(受訪者編號 10 提到)

「如果真的很嚴重的問題，當然我就會向上呈報。譬如我跟剛剛那個老師好了，譬如我們兩個個性上不和，然後他不甩我，我也不甩他，

可是如果這個狀況久而久之下來，被辦公室的人知道，他們就會解決，可能會調開，我們就用調開的方式來解決，就是讓你們兩個人不碰在一起，或者是兩個人找出來談清楚，你對他哪裡不爽，她對你哪裡不高興，或者是兩個人有什麼事情而誤會，就是講清楚。」(受訪者編號 10 提到)

題 8：當界定問題或議題時，佛教的精神思想與紀律有沒有充分的被應用呢？如果沒有，有更進一步的佛法可以以全面性系統式的研究調查被拿來運用嗎？

「因為我覺得其實宗教，也不一定是佛教，其實任何宗教都是一個向善的思想觀念。比如像我們會有慈濟，我們最常去的就是慈濟的另外一個宗親，我們的教師有幾乎一半以上都上過他們的教師演論。」(受訪者編號 1 提到)

「其實我們主要是運用他的關懷跟慈愛的部分，你會關懷孩子跟慈愛孩子你才會用心去想要教育他，我讓他們去接觸的最主要的目的是激發它們得這一點。」(受訪者編號 1 提到)

「另外也是希望我們的員工有一個心靈的寄託，那也希望說他們可以得到情緒的疏解，因為幼稚園學校的工作滿繁重的，平常家長的壓力、工作的壓力其實還滿大的，我希望說有一些宗教可以疏解，所以我們會請老師幫她們上課，跟老師或是家長，我們都同樣的課程給它們，有時候我們是談話課程，譬如借助一些命理老師，或者是比較懂的心靈發展的老師跟老師座做談話或是各別輔導，主要是希望他們心靈的負面情緒有地方疏解。」(受訪者編號 1 提到)

「盡我的能力關心他們，所以老外來這邊都待得滿久的。」(受訪者編號 1 提到)

「願意，其實我滿熱意受到這些資訊，我也會希望說如果有這樣的

宗教團體希望我們小朋友一起參與，或者去讓他們可以體驗的，我也很希望有這樣的機會，因為我覺的說大人體會是大人那個部分。」(受訪者編號 1 提到)

「因為這邊夏令營的資訊少，所以我們都自己辦，最近我也在跟我們這邊的國中小校長說，我們應該要幫孩子多辦這樣的活動，應該要結合大家的力量，不要只有我們在做。」(受訪者編號 1 提到)

「其實園長的溝通很強，園長很聰明，她不會說針對問題，她就是會從另外一個層面切下去，跟他們講，他們就覺得很舒服，這點我覺得我學不到，但是在努力當中，我是比較直接，交代什麼工作，我就是跟你說清楚，但是因為園長她有某部份的權利，她可以從另外一個角度去切，園長這方面她能力很強，我倒覺得說除了每學期，我們每學期她有跟他們開會，我倒覺得說二個月或三個月，其實也跟他們做溝通，當然有的人溝通的時候，有的人很聰明就是說他提出的問題，其實跟實際上有點不一樣，不一樣的時候，可是因為園長她也知道，因為她也知道他的工作，比如說工作怎麼的一個過程，她也知道，但是我倒覺得就是說要去多聽。」(受訪者編號 3 提到)

「因為聖經教導我們，你不能說謊，你不能偷竊，你不能不能做假害人，我都很清楚這個部分，所以我要講這件事情，或我內心有多麼對你這個人不舒服，我都不能作假，我也不能因為你這樣子的人，我其實我可以幫你說很多好話，可是因為我不喜歡你這個人，我不會因為我的個人跟你怎麼樣，而就不去為你爭取什麼，我會看到當時的狀況，或者我感覺到其實他們也她們辛苦的一面，我還是會為你們爭取一下福利。」(受訪者編號 3 提到)

「這個世界上一定有一個軌道，人一定就是照安排的軌道去走，你

不要太偏，當你思想太偏的時候，你一定很多事情一定很吃力，然後你也不用太厲害，你不用太以自己為中心，以人為中心的話，很多事情其實你留給神去做，你努力百分之七十，你其它三十你留給神去替你做的話，我想這樣會更好，我現在在學習這樣，我在做事情，我會考慮我自己的感受，考慮別人的感受，考慮整體的感受，但是考慮太多，其實有些事情是不用這樣的，然後你考慮太多之下，你又想用自己的力量去完成，是非常得累，比如對上你要好，對下你要好，世界上沒有這麼好的事情，你只能說你看誰重誰輕，對這個學校有幫助的，你去著重在那邊，但是相對的，可能我們會很累，你自己要去衡量誰重誰輕。」(受訪者編號3提到)

「我現運用最大的部分就是在我去年去參加的課程，有一些心理學的部分，目前我在生活上、在我的人生裡面應用最廣的是在這個部分，所以我覺得說佛教，或者說任何宗教對我來講，我都不排斥也不會特別去關注在上面，因為我參加的宗教團體還滿多的，就是說我的人生經驗，我也看到有些人執著在自己的範圍裡面，然後他們會認為自己的東西是最好的，然後不願意接受別人的，像類似我們家跟你們家，我們兩家你一定覺得你的家是最好的，我一定認為我的家是最好的，但是你們家有你們家很豐富的部分，我們家有我們家很豐富的部分，但是如果能夠互相交流學習，我的人生不是又多了一個助力進來，不需要去排斥，或不需要再執著在自己的裡面。」(受訪者編號2提到)

「我覺得宗教對社會是很大的幫助在於那個心靈的歷練。他心靈有一個寄託，他會比較踏實一點，因為人總是漂浮在這個世間上，當他遇到人生的挫折的時候，比如請求拜佛祖，就一個心靈力量，我覺得這是心境的安定有一定程度的幫助，我覺得宗教在社會上是有存在的必要啦。」

(受訪者編號 2 提到)

「宗教一定是引導人向善的，所以不管任何東西，我覺得宗教的東西對於放在教育上，引導孩子品德教育的機會應該有很大的幫助，所以我覺得這個不可抹滅的地方，但是它真正可以用到什麼，我真的還不了解。」(受訪者編號 2 提到)

「有時候我覺得一件事情的發生一定有前因後果，一定也是人為的因素造成的。」(受訪者編號 4 提到)

「我其實曾經有想過用在教學上，但是你又想到你不能只因為自己，你要想到家長的一些接受度，因為宗教的這種東西，沒有辦法滿足每個人說的需求是怎麼樣，雖然他是好的，可是每個人對同樣一個佛教，見解就會不一樣，所以就沒有去用他。」(受訪者編號 4 提到)

「我是什麼東西好的話，我就會用，不好的我就不要。」(受訪者編號 5 提到)

「有時候還看家庭，比較多小朋友是跟你的家庭學的，你的爸爸是不管，這邊爸爸是不管的人，你就連孩子都不管，你可以覺得你教小朋友，你在補習班你看不到，你在幼稚園你可以看得到，因為你要跟爸爸溝通，你讓他看小朋友，你看他們狀況，為什麼他們很喜歡打架，看爸爸、看媽媽，因為他們很喜歡打架，為什麼他講他偷東西，他會去打他，因為媽媽說我偷東西，我媽媽就打我，就會打別人，像我們學校就是改變小朋友，就改變家長，然後我們以前有一個小朋友，家長打，他受傷，我問為什麼會受傷？因為媽媽打，為什麼媽媽打，媽媽說我很笨，做不對，打我，我問媽媽，為什麼你打他？因為他跟我生氣，這樣你打他沒有用，她也不知道答案，但是我很生氣，他說很生氣，你家長生氣，你打他，他還是不知道答案，這樣是媽媽錯，小朋友出去打別人，小朋友

喜歡打別人，因為媽媽打他，他不能打媽媽，他就打別人，你看不到，慢慢的你可以注意到，為什麼他做這個，你可以看一個小朋友，幼稚園這些出去，會認真聽課，因為在家裡，爸爸媽媽就很認真讀書啊，做東西做得很認真，小朋友就很認真。」(受訪者編號 5 提到)

「英文是同儕壓力，像你的好朋友很喜歡抽煙，你一定會跟他去抽煙，我就試試看，也是抽，就同儕壓力，每一個人做一樣，你就是跟著做一樣，每一個小朋友做很好，你就會跟著做很好，但是小朋友會很快改變，在學校是很簡單，出去外面就是不一樣。」(受訪者編號 5 提到)

「教課就看小朋友。因為我出來沒有每一個小朋友不敢跟我講話，每一個就是要跟我玩、要跟我講話，就是算很好，就是他們會跟我學，但是我辦活動的話，就看他們很開心回家，他們開心回家跟媽媽爸爸講，因為我在 LB 這裡吃飯的時候，他們家長會看到我，我就聽小朋友一回家就不會停，就是每天要講，我不知道，家長是沒有跟我講，比較多是跟園長、跟老師，因為老師每一天會跟家長互動，然後就跟我講，我就知道，但是沒有的話，你可以看小朋友就很開心。」(受訪者編號 5 提到)

「什麼東西會幫我教課，我就會用。」(受訪者編號 5 提到)

「比較少，因果可能有用過，就會覺得可能現在比較會接觸這一些東西，然後就會覺得可能自己不要先錯怪好人，或者先抱怨就不會有不好的事情來找你，因為也是一種工具。做事情起來會比較順利。就因果來說的話，他就是會幫你矯正你的思考。」(受訪者編號 6 提到)

「也不見得是佛教，所以那跟什麼教沒有關係，不能做的事情就是不能做，跟宗教比較沒有關係。」(受訪者編號 7 提到)

「其實活動上面都還滿固定的，每個學期就是該做什麼就該做什麼，所以沒有什麼需要因果，就是你上學期就是要做這些活動，下學期就是

要參加這些活動。」(受訪者編號 7 提到)

「可以，但是你不能讓人家覺得說你就是一直在強調你的宗教。」(受訪者編號 7 提到)

「我是沒有，但是好像別的老師可能有，因為他自己可能有加入慈濟，然後他可能會教小朋友，譬如我們頂多跟人家說謝謝，可是他們會教小朋友說感恩，所以他們會比較有，我就沒有。可能會，因為我覺得佛教他們都比較慈愛，可能我的性子比較急，我需要的就是去緩和，就是改變自己的講話，就換一個方式講。」(受訪者編號 8 提到)

「會跟他講這個食物很好吃、不能浪費，如果浪費之後，可能以後要再吃這個食物就會沒有，也會跟他講這個食物浪費掉就會很多人都沒有食物可以吃，所以我們不可以浪費，就是要把它全部吃光光。因為跟他們講太深奧的東西，他們不懂，所以你就是講一些比較簡單的用詞。」(受訪者編號 9 提到)

「有幫助的話，就會嘗試看看。」(受訪者編號 9 提到)

「其實昆蟲被他們抓在手上就會死掉，就會跟他講不能抓，抓小生命會死掉，在牠死掉之後就可能變成什麼東西，也沒有常常用在教學上面，就大概會跟他們講一下。」(受訪者編號 9 提到)

「因為你在解決事情的時候，你不可能會想到佛教哪一方面，都是想說該怎麼解決才是最好的方法，不可能會想到有關宗教那一方面。教小朋友會用到，會講不可做什麼事情。」(受訪者編號 10 提到)

「直接告訴他哪裡做錯。因為你跟小朋友講話，你不能拐彎抹角講話，他聽不懂，你就是要很直接告訴他，你這個地方哪裡做錯。」(受訪者編號 10 提到)

「如果是對孩子不管是在學習上或引導方面對他們有幫助，我們當

然是會運用。」(受訪者編號 10 提到)

「比如一些因果，或事情會先講一些前因後果，就在辦這個活動會先想它的前因跟後果，或是會有一些心理學上的觀念參雜在其中。」(受訪者編號 10 提到)

題 9：從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人的不同觀點中，在他們介於倫理道德觀方面與實踐的可能性來看，他們對於判定「中道」有什麼不一樣的可能性？有什麼危險或危機會被產生在不同的「中道」界定中？哪一個應該被選擇？

「倫理道德面可能就比較少衝突，至於理想面就會比較有，我有我自己的理想，但是現實面做的部分可能就沒辦法達到我要的部分，譬如說我想要做的是一個類似於華德輔的學校，可是我這個學區裡面的家長沒辦法接受那樣的一個學校，所以我現在在做的那個局的熱帶學校，那個學校比較符合這個區域家長需求的東西。」(受訪者編號 1 提到)

「我原本想做得像某 W 藝術幼兒學校那個樣子，就是個很藝術性、很開放性、很自然的一個學校，然後孩子每天在那個裡面就是做這些它們有興趣的事情。」(受訪者編號 1 提到)

「我們執行的時候就必須要考慮到家長的需求，所以就是有矛盾。」(受訪者編號 1 提到)

「應該也不是常常區向現實面，因為理想是這個區塊，那我會盡量在我的現實裡面符合到我的理想，沒有完全實現但是我希望盡量，譬如我希望孩子有藝術的接觸，所以我們學校有一些藝術的東西跟藝術的課程在這裡面，我希望孩子是有音樂的陶冶，所以我們會有這樣子的專業音樂課程給小孩子，但是我們沒辦法說完全就是把這個我認知的課程去掉，就是完全某 W 藝術幼兒學校的方向，但是我們盡量就是在這個模式

之下把我的理想放進來，可以的範圍之內就盡量放進來，譬如宗教的思想跟宗教的一些精神，我也盡量把他抓進來在這個學校裡面盡量去操作。」
(受訪者編號 1 提到)

「我們目前偏向在家長需求裡面，我們的規劃跟課程就比較偏向在這個部分，我的理想就是另外一個還沒辦法執行的部分，這個理想可能到哪天我的財務很夠了，我可以不說我的支出的時候，我就去做我理想的那個學校，反正我就有錢，虧了我也沒差，那個時候我就有辦法做，但是目前沒辦法，因為我們還是必須要有財源，我們才有辦法在這個環境裡生存、繼續營運，所以都會有不一樣。」(受訪者編號 1 提到)

「人文藝術的東西是我的理想，我們也希望說盡量在這個學校的認知課程、制式化的課程裡面就是加入這個東西，這個東西可能其它的學校沒有了，所以我會把他放在招牌裡面，就是特別強調說我還多了這一樣東西給家長，因為認知課程每個學校都差不多，你就是教認字、教語言、教閱讀，這個可能每個學校教的東西都是一樣，但是有的學校跟園長他們就是在這個部份去強調，他就忽略了孩子可能藝術的需求，或者人文素養的需求這個部分。」(受訪者編號 1 提到)

「我會比較著重現實面，因為我必須要支持這樣的學校，所以我會在現實面比較多。」(受訪者編號 1 提到)

「所以我剛剛解釋說我們是走中道，意思是說我們雖然在這個架構裡面，但是我們還是可以走得很快樂，就是說我們不會因為現在沒達到那個理想就會不快樂。我會走這個方向其實就是因為我們必需要營運要生存，但我不想像放棄我自己理想的區塊，才會變成現在這樣的區塊的分解。」(受訪者編號 1 提到)

「我們現在的辦學必須以讓家長接受為主，我相信我那個理想也是

有家長會支持，但是支持的比率比較少，而現在辦學的方向家長的支持比較高，但是我們是在不違背小孩子未來發展的區塊之下去做運作，而不是完全聽於家長的需求，這個需求我們會納入考慮的方向，像我自己經營學校是不聽家長的，我們學校是不顯著，在其它學校是不行的。」(受訪者編號 1 提到)

「組織架構是我們自己生成的」(受訪者編號 1 提到)

「在我們方面也是滿常發生的，我們兩三年前因為 LB 國中沒有冷氣，我們畢業舞會都在借它們的場所，它們學校比較近。因為它們沒有冷氣，很少國中沒冷氣，可是它們就是這樣，每次大家都這樣汗流浹背，一邊搨扇子，然後一邊看表演，其實情緒很燥熱，有一次我們就租 EL 國中都沒用，我們之前還用冰塊，也沒用，每個窗戶都架電風扇，也沒用。進來真的也是熱的，而且又跳電，因為那個電壓不夠，那個我們是音響啦，燈光啦，舞台啦，你一起用上去，那個電流量真的很大，公家的東西就要看它們的設備是新物件，我們上次年節我們有租 EL 國中，它們有冷氣，當然我們去那邊，就是人員要去預演，前三天要載來載去很麻煩，然後你道具減一樣東西你就要回來這裡拿，是有一個距離，那些都可以克服，我想說有冷氣應該很好，但是那天一樣亂，因為下面的冷氣上不到樓上，因為我們把家長的座位排在二樓，結果他們還是都一樣，所以這就是跟你預期的，因為你用了很多的心血，你也覺得說把場地用得美美的，一切人員都很辛苦，但是至少有冷氣，結果你看還是沒有預期到，所以這兩三年我們就也不敢再進，因為人力的調動太大了。因為我覺得這種狀況很多，我們要辦一個活動，工作我是分配下去，可是其中因為學校最近人手很不夠，因為老師生產的生產，他們要進到教室當助理，或怎麼樣，照顧幼兒，我是不是分配個人的工作，我又沒有給期限，本來我已

經期待是在什麼時候可以完成，什麼時候交，但是就是我會覺得說跟我想得又不一樣，我又要重新再請別人幫忙，就是跟你預期會很不一樣，常常我在工作上有時候會有一個安排上的落差。」(受訪者編號 3 提到)

「因為學校的人員就是這樣而已，你請假一個、兩個，他們會挪用到學校的隨車媽媽，隨車媽媽也只有一個、兩個，就是有一個她沒有兼職，有兩個有，因為你用下來的工作是需要她們幫忙的時候，但是她們就被人調進去了，或怎麼樣是沒辦法，那也不是說你沒有兼顧到，有一些部分就是你想法是這樣，但是如果這樣，我會去做其它的處理。」(受訪者編號 3 提到)

「自己計劃得很好，可是臨時變化你就沒辦法了，但是我再怎麼不方便還是會去完成，只是那個過程你可能會比較辛苦這樣，我會去把它磨合。」(受訪者編號 3 提到)

「我們都沒有多大的想法，所以我是覺得我還好啦，我覺得一部分實現當中，比如該如何去教育孩子，用什麼方式，我在這個環境裡面，我可以用我的理想去教育她，但是如果你自己理想沒有達到目標的地方，當我去推行的時候，老師實質上該怎麼做，這是我遇到最大的一個問題，比如我一直強調孩子一個身心靈的教育跟孩子的品德教育，這方面我覺得對孩子的人生比什麼都還重要，可是我自己帶的時候，我可以帶得很好，孩子也上得很好，可是當我走到一段歷程，我要把它放手給老師的時候，她們沒辦法接手，這是我最大的困擾，然後目前來看跟我的理想是有點差距的，所以我未來的課程規劃會盡量朝這個方向去走。」(受訪者編號 2 提到)

「不是理想跟現實，是能力跟想法。所謂能力就是跟她們的經驗也是有關，但是以老師她們來說，她們的生活範圍會比較單純的一個區

塊，我覺得她們不知道真的好或不好在哪裡，雖然她們的經驗只是靠我去傳達，但靠我去傳達有時候她們會有一個問號，或者說這個東西的成效，因為品德教育的成效不是短暫性的，你要看長期孩子是不是有辦法持續，所以你要老師的理念跟你的理念真的很契合。比如我希望她們每天至少可以讀一本繪本給孩子聽，可是也許老師覺得很麻煩，我每天都要去找故事書來講給孩子聽，所以就變成沒辦法達到我的想法跟理想，老師也許會覺得我今天可能工作很忙，或我今天心情不好，我講不出來，她沒有辦法確實去做到這一點，或者說我希望她們在孩子的學習之前，你可以讓孩子先靜心下來，利用靜坐的方式讓孩子去啟發她一些自己獨立特質的思想，可是有些老師可以做得好，有些老師就做不到，有些老師她本身就很躁，很躁你要叫她靜下來，她根本沒辦法，因為你知道靜坐這種東西是要身心很平靜的狀況，我自己本身也沒有辦法坐很久，更何況是老師，所以就有時候我的理想跟我要做的事情，當然有一段距離。」(受訪者編號 2 提到)

「像這種長遠的東西真的是要熬很久，慢慢的累積，比如我的老師也許有新手，也許是有舊經驗的，你如果是舊經驗的老師，你又要重複講那些東西，她覺得我已經知道了，可是新手你不講她不知道，所以就變成會有一點困擾，這是在於老師傳達教育理念的時候，跟思緒，還有課程的落實，課程的落實是我目前比較需要去努力的方向。」(受訪者編號 2 提到)

「差距當然是有。比如我希望人家進來學校，就覺得這個是一個很溫暖的家庭，那就必須靠大家一起共同努力，比如看到人，你要打招呼，看到人要親切接待，可是有時候還是會各自做各自的事情，包括我們的守衛，我會希望他能夠人家來就趕快接待，他還是坐在裡面不出來，這

個就是有差距，都一樣。就像 B 助理一直讓人家覺得很嚴肅，我一直在努力當中，都是一個差距，盡量用各種方式。比如今天已經這樣，明天進步一點點，後天進步一點點，有時候空間不是那麼大，但是至少有進步就好，只能要求這樣子。」(受訪者編號 2 提到)

「可能就是不斷的教育訓練，但是教育訓練就變成需要時間。讀書會的方式，我去尋找適合老師的一個讀本，這個讀本也許經由這樣讀書會的方式，第一個她可以得到工作上的幫助，第二個我可以藉由這個讀書會傳達我要給她們的東西。」(受訪者編號 2 提到)

「一定會有理想跟現實的衝突的話，可能你就是在教學上，你可能活動要推的時候，可能今天講說你把他講的好完美，孩子可能也會接受、會喜歡，可是當我推出來的時候，孩子當下很喜歡，可是持久性就沒那麼的高。」(受訪者編號 4 提到)

「可能我想說安排讓孩子閱讀，因為可能加上學校的教學很棒，如果用閱讀故事或閱讀一些文章一定有幫助他們這一些學習上的效果，然後我就在推閱讀，我可能用印的方式印一些文章，然後發下去給每一個孩子，然後可能我剛發的時候，他們好新奇，然後就會覺得唸故事好好，可是後面我會很規律的，譬如每個禮拜二印，然後一個禮拜一張，然後印到後面的時候，不知道是自己沒有去變化活動還是怎麼樣，然後孩子就會覺得對閱讀故事的興趣、興致，就沒有像起初的那麼高，然後就會讓我覺得我到底要用什麼方式，又會回到我到底要用什麼方式再去加強他們對閱讀這方面的興趣。」(受訪者編號 4 提到)

「我們學校的教學方式就是在學科上面，然後現實是你要去滿足家長的一些所需，就是他要看孩子的學習效果、成果，可是我如果應用下去，我其他的進度可能就因為這樣被影響，就是教學上，你可能很想

去持續性的用這種比較活潑、生動，然後比較有趣。可是互動就像你需要很多的時間，可能就會一直延遲下去，延遲下去的話可能會太倉促的把他完成，要學習的那些學科的效果又沒有那麼好。」(受訪者編號 4 提到)

「我就會偏向人家所謂的入境隨俗，因為家長看到的面就是這樣，妳有很多理想要推的時候，可能又被這些所限制住，然後你可能自己也覺得要推這個真的是需要時間，然後又加上那些學科就總歸說時間真的不夠用，時間是很大的一個限制，然後那些課程的進度都是一個很大的壓力在。」(受訪者編號 4 提到)

「主管他們很好的是他給你們很大的彈性，因為你們要推什麼，他們都是很支持的，但是可能也很清楚我們學校的環境，然後在學習上的話，可能就是家長會比較重視那些成果，當然我們在推什麼活動，學校都是非常支持的，也都會很支持妳去做、去試，討論的結果就是可能最後給自己一個心得就會覺得只要是好的東西，妳就去做，不管今天是做多或做少，或者是長，或者是短，我覺得我就是要去做，即便是短暫的，我讓孩子感受到短暫的快樂也好、歡笑也好，因為這個環境就是這樣，妳也沒有辦法可能去改變掉他的模式，所以我是覺得盡量能給孩子的，就是把自己所學的、所看到的，然後一些變化性的就給孩子。」(受訪者編號 4 提到)

「因為你不可以說每一個東西你要做就做很好。像上次我們辦聖誕節的時候，我們沒有錢買新的樹，我都用舊的，但是沒關係，我去找很多東西，買很多東西，便宜的，然後做很漂亮，放在中間，很多人看到沒有什麼特別，但是有些人開始就知道。我想要做一個大球，就像聖誕節那個球在上面吊下來，大大的，但是我想要做，但是做不到。因為報

紙黏不起來，然後因為那天也是有下雨，我一個球黏得很好，但是下雨就用破掉，我就做不到。但是沒關係，還是很好玩，我本來是想因為小朋友看小東西，小孩子看大型的，就會去推它、去玩，但是沒有做到，做不好，因為下雨，那個球破掉，就沒有很好玩，但是聖誕節還是很好，就是全校活動是算得很好，可以比較好，沒有下雨就會比較好。就是一天那個活動還沒開始，它就下雨，球就壞掉，但是聖誕還是很好，沒關係，就是全家小朋友都很開心。因為晚上是黑黑的，我們就開一個活動就是每個人就要倒數，倒數就按下去，燈就亮出來，很漂亮，你可以聽到小朋友發出驚訝的聲音，成功，我要的就是這樣，球沒有弄到還是沒有關係。沒有 100 分，那但是 90 算很好。」(受訪者編號 5 提到)

「現在我教一些課，但是他們完全不懂，因為裡面的老師本來要先教，我要第一個教，就是他複習，可是他們完全不懂，我今天準備的課就不能做。給我的話是太慢，然後要教那個課我沒有準備好，但是沒關係，就是我想我用過什麼東西就自己出來，但是小朋友是很開心的，他學得到很多東西。就是老師那一天忘記教那個課。老師沒有教到好就聽不懂，這一課就不能教，但是我不管的話，我自己教的話，也是沒有用，做功課的時候就不會做，然後就是要重教，但是我這個沒有準備去教，因為我教習慣我知道什麼要去用什麼教，我就會一去看到就知道怎麼教，但是不是說你很厲害。因為沒有準備到，但是還是很好，沒關係，因為我是要小朋友學。如果不要的話，我就自己就不管，課內算，就沒有用。」(受訪者編號 5 提到)

「像我們每個禮拜要輪流主持晨操，那就是一個小活動的規劃，時間差不多 4、50 分鐘，然後老師就自己要規劃說，你這個時間裡面要做些什麼事情，像講故事、跳舞，還是說一些生活常規上的情形，我們就

是會事先講好，有的時候可能孩子心情起伏比較大的時候，你這個活動的時間就會被拉長，就沒有我們預計想像的，我可以講一個故事，然後跳一首歌就可以活動結束，平常是這樣。可能就是孩子情緒的起伏，還有秩序上管控不好的話，就會出現這種情況。」(受訪者編號 6 提到)

「有一半是沒有兼顧理想跟現實面，另外一半可能就是出自於自己的原因，如果經驗不夠的話，可能要跟自己有沒有主動積極有關係，如果你不夠主動積極，你沒有認真去看待那件事情的話，即使再發生幾百次你還是會做錯，你如果沒有很積極把他學起來，然後記取教訓的話，還是會做錯。」(受訪者編號 6 提到)

「我們學校學習機會這方面都有，老師、主任他們都還滿鼓勵，像我們研習也很多，如果政府有排什麼研習的話，學校也是會鼓勵我們參加。」(受訪者編號 6 提到)

「當然有沒照原本想的走，可能活動上面設計、活動的流程，有時候不見得是我們原本設想的這樣，你可能就要去考慮到說，可能我們自己想的沒有那麼的完整，所以可能會有變動。就是有時候因為主管鐵定經驗是比我們豐富，他在設計一個活動的時候，他會去想到家長的反應跟我們想的可能會不一樣，因為畢竟他的經驗比較豐富，我們可能就會覺得某些時候我們可能做事情會比較理想化，主管他會比較現實、比較實際，因為做事情沒辦法太理想化，你還是要照實際層面去考量、去做。」(受訪者編號 7 提到)

「太過理想化，前年的畢業晚會去借的 EL 國中，然後去綵排的時候，是覺得冷氣都很涼，所以覺得都沒有問題，但是沒有考慮到平常去綵排人不多，只有學校的學生、老師跟工作人員，可是到了晚會當天是學生加上家長，可是冷氣不夠用又很熱。」(受訪者編號 7 提到)

「像打籃球，你就是先講解規則，你們應該都知道，可是去玩的時候，還是就是搶成一團。」(受訪者編號 7 提到)

「可能就覺得畢業典禮很熱，所以一人給他一把扇子，去年一人給他一把扇子，結果那個扇子有的一打開，小孩子一用力扇子整個就壞了，他連搨都沒辦法搨。結果就是大家都很熱，扇子壞掉結果就大家都很熱。」(受訪者編號 7 提到)

「比如學校安排家長來的活動，就是孩子可以去做什麼就好了，可是有的孩子不見得有辦法，家長來之後有些孩子沒辦法自己留在教室裡面，或者他可能會帶比較小的來，比較小的可能就是跟家長比較親近，他沒有辦法跟家長分開那麼長的時間，反正就是把小孩子帶到哪裡，做什麼事情，然後家長就可以聽演講，可是有的時候沒有想到可能會帶小的來，小的可能沒有辦法跟爸爸媽媽分開，可能就會影響到家長聽演講。」(受訪者編號 7 提到)

「如果像座談會，安排給家長的演講，可能他就為了因為孩子吵，他可能就會回家，下一次可能就說反正我孩子沒有辦法跟我分開，孩子沒有辦法讓我專心聽，我下次就不來了。老師可能就要有些人負責照顧孩子，事情變得很多還是要做，就交代你的事情還是要做。」(受訪者編號 7 提到)

「比如規定他孩子就是不能帶來，是不是家長也可以聽得很順利，不會受孩子的影響，中間的時間可能也不會拖得那麼長。」(受訪者編號 7 提到)

「活動是還好，有時候我會給自己一個目標，譬如我們小班上學期可能先教某部份，然後下學期開始讓他們學會擦屁股，因為我之前教過小班，他們學得可能要差不多一個月才會自己擦乾淨，就沒想到我們小

班大概一個禮拜他們都自己學會擦屁股，所以有時候覺得我們班他們自己的一些行為，就是已經超乎我訂的標準。」(受訪者編號 8 提到)

「衝突不一定，有時候你可能預期的很高，他們卻給你很低，有時候預期的很低，他們卻給你很高。」(受訪者編號 8 提到)

「我會看課程的難易度，如果太難的話，我可能會分幾次教，不會說難的也是這個時間，簡單的也是這個時間，我會去看那個課程的難易度，因為一般來說就是這兩面都會一起教，可能我會先看一下題目，我今天先教這一面就好，會去調說他們大概是怎樣的題目會比較需要時間去思考，需要教久一點，怎樣的題目你稍微講一下他們就會，就是去抓那個平衡點。」(受訪者編號 8 提到)

「現實上跟理想是不一樣的，你想要怎麼做，但是實際上做出來可能沒有那麼完美，但是自己都會先預想一下，我要這樣做可能會比較好，但是實際上去做的話，可能就會有一些落差。」(受訪者編號 9 提到)

「還是往現實的，你只講跳舞，你雖然說大家在練舞的時候是沒問題的，跟理想是一樣的，小朋友在老師面前跳舞就是很好，可是現實上是因為帶過的經驗，那一天很多小孩子又晚上，然後又跟家長來，一定是分不開，然後小孩子是哭，可能就跟理想的就是會有落差，不可能就是理想的，你自己想得很完美，但是現實的情形就是小孩子會哭、會鬧，有的搞不好那一天就是不上去跳。」(受訪者編號 9 提到)

「會有理想一定會去想現實是會發生什麼事情，可能就是在去做調整。」(受訪者編號 9 提到)

「可是沒有理想，你就不會去想現實會發生什麼狀況，會互相平衡。」(受訪者編號 9 提到)

「學校大家應該是兩邊都平衡，會有理想中想的你要的東西，然後

就是會去完成，但是你現實面其實沒有那個東西，但是你理想要那樣就可能會去做。會想辦法說我要這些東西，我沒有就是想一些辦法。」(受訪者編號 9 提到)

「會有理想跟現實相衝突，一定會有差。譬如我希望我規劃這件事情，他們也是會開始想像他們可以怎麼配合，可是通常你在實際做出來的時候，一定有些突發狀況是不一樣。」(受訪者編號 10 提到)

「演練的時候都很好，可實際上就不好也是會有。譬如在辦活動的過程當中都是老師跟小朋友而已，可是如果真正活動當天開始的時候還有家長在，有的小朋友比較小的，他看到家長就會想要過去黏著家長，我們都會先預知跟家長說大概會有什麼樣子的狀況，所以你就把孩子交給我們。」(受訪者編號 10 提到)

「因為有時候不一定，狀況不一定。活動的過程方面要很堅持自己的原則，這樣你才可以不會擾亂你原本計劃的一些事情，如果你因為這件事情而改變後面所有的一些原定計劃，可能就沒有辦法按照你原本的一些計劃來執行。就是我原本計劃這件事該怎麼做，我在執行的時候就該怎麼做。」(受訪者編號 10 提到)

題 10：從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人的不同觀點中，什麼

「因-緣-果」的關係對了解問題與議題是重要的？什麼是他們潛在的關聯，如果忽視他們，會有什麼危機？在他們「因-緣-果」的相互關聯中，哪些事應該是被選擇拿來考量的，又什麼原因是讓這些選擇成為正確的選擇呢？

「譬如我要辦這個活動，我會考慮說我辦這個活動以後會有甚麼成效，我的目的是甚麼，比如說我們每年的畢業典禮都辦得很盛大，我會辦這麼盛大的原因是因為這個時間點會有外來的家長想來看小孩子的演

藝表演，他有那個興趣，所以我如果把他辦得很大、很精緻，我吸引了家長來參觀。在我們的家長範圍裡面，他會覺得很有成就感，因為他會覺得我的孩子在這個學校裡面的活動跟別的學校就是不一樣，跟那種陽春型的活動樣式就是不一樣，會給家長一個成就感，另外就是說我們也是一個成果的表現，譬如孩子的一個演藝表演、音樂表演、戲劇表演、舞蹈表演，這是呈現我們的教學成果。」(受訪者編號 1 提到)

「這個老師是家長很肯定的老師，他離開以後，可能家長會說它們認同得那老師不在了，當然這個相對就是我們學校教學跟行政另外要去彌補的地方，不能說因為一個老師的離開，然後讓家長失望，所以我們後面的經營會作班級座談，或者是作親子座談，讓家長的情緒較穩定，像我們上個禮拜就辦了一個活動座談來告訴家長我未來下學期的課程規定方面，孩子學習的方向在哪裡，讓這些家長瞭解說我們以後的孩子課程安排就是這樣子學習，當中可能有一些離職的老師會離開，但是我們這些架構是繼續進行，不會因為某人的異動而讓這些家長沒有安全感，這是我們後續作的動作。」(受訪者編號 1 提到)

「因為其實我們在規劃時要考慮的層面很多，但是那是我的考慮層面，我不知道老師她們的感受，譬如我們規劃活動，我可能會考慮到說老師他活動附近的時間是不是有太多的加班，或參與太多的活動，又一直需要老師這樣子加班或參與活動會不會太累，情緒會不會抱怨。」(受訪者編號 1 提到)

「我活動會分開，譬如這一次是這一群，那一次是這一群，什麼樣的活動是全部都要一起做的，可能都會稍微做一個分類，你主導的部分我就另外給你講，因為你主導的部分你就是參與度或者是投入度要比較高，花更多的時間，那我們可能就會有一些實質上的鼓勵，譬如獎金的

鼓勵給它們，其它協助的人就要負責去溝通、去協調，你需要哪些人的幫助，你就必須要你自己去作協助，那也是給它們機會去作領導統御。」(受訪者編號 1 提到)

「就是那個員工的抱怨，還有工作的態度跟呈現都會降低」(受訪者編號 1 提到)

「可能要對方的接受程度，就像我們剛剛討論的，就是對方他願意接受的程度是高跟低，我想這是最需要考慮的部分，因為他接受度高，那配合度跟工作成效才會高，譬如我們解決這件事情，我們表面上看好像解決、完成了，可是在執行這些工作的人，他的接受度是樂意的，或者是不樂意的，那個可能就是我們比較要瞭解、知道的。」(受訪者編號 1 提到)

「早上有跟你分享過，因為大部我是一個執行而已，策劃、決策我沒有那個權力，所以這個因是在上面，那個過程是在我們執行的人，果的話，可能就是大家要去承擔，好跟壞大家承擔，所以因果關係的話，大概就是有某一些部分就不是你能夠去阻擋的。就像早上我們說月費的問題，你要不要調，調的原因是什麼，上面做決定對不對，過程我們去執行，果大家來承擔，這就是因果關係。」(受訪者編號 3 提到)

「但是考慮到現在就是盡量，當然如果你能考慮到的，你盡量會跟上面做反應，也許她們沒有接觸到不曉得那個原因，通過你這樣跟她講，她也許思考面會比較廣，會用另外一個方式來解決，會比較完善，我覺得是這樣很好，如果她的想法是這樣跟這樣，那我們就只能就是這樣子執行。其實不一定是不好的耶，有的是很好的耶。就是我們這次是不是有幼稚園跟安親班去美語演講比賽，這每年五月份都會舉行，然後我們之前都會以 H 幼稚園的名義去報，但是今年主任就告訴我說，要不然我

們把它分開，有幾個是用他們國小的名字，幼稚園當然就是幼稚園的名字，其它的你可以用他們的國小，用 H 幼稚園安親班，還有用園長她弟弟的補習班的名字去報，然後這個部分是我們第一次嘗試，你是不是開始怕了，萬一不是你想像中的這樣，萬一它的題目標準不是這樣，也許是這樣的時候，你的得獎名額比較多，萬一不是的時候，那個很難看，而且這個也會影響我們招生，這個就是因為我們是美語學校，所以你如果美語太難看，而且我們還有兩個老師去年離職，也在我們附近開，就是成為競爭對手，她把我們這套都帶過去，所以我們壓力感也很大，可是這次真的也是預期的好，我們居然又是有一個第一名，安親班一個第一名，其它的就是優選、第三名，這個就是果，這個也是我們預期沒有想到的，我們只是想看看，也是在跟它賭看看。」(受訪者編號 3 提到)

「正面的話，就是對我們招生沒有幫助，但是目前還沒有顯現出來，但是一定會有加分，因為在這麼競爭的一個市場當中。」(受訪者編號 3 提到)

「因為工作你就是要考慮很多，你如果是私人的話，你不要去考慮因果的狀況會比較多，純粹個人來說，工作的話，如果說當時候我們不要去想說把他們分開報名，完全都是用 H 幼稚園的名子去報名，那個時候我會得到什麼，我也不知道那個果會怎麼樣。」(受訪者編號 3 提到)

「也許情況就是跟現在的結果一樣，不會因為說你寫 H 幼稚園或寫什麼，也許情況一樣，也許真的有差別，你的得獎的人就沒有這麼多。我覺得要看事件。」(受訪者編號 3 提到)

「因為我們的競爭對手就開始拿這個作文章，你看以前就是因為我待在這個職場，因為她們之前就放一個風聲，我們之前的好成績都是因為她們的關係，現在證明她們走了，你看 H 幼稚園一敗塗地，那就是因

為她們的關係，那對我們招生一定很大的衝擊，還有再者她那天就在網路講說，之前學校都不斷的攻擊她，是她在攻擊，不是我們在攻擊，為了招生會不擇手段，這一次老師壓力很大就是這樣，可是事實證明，並不是這樣，H 幼稚園還是有 H 幼稚園的實力在，並不會因為某一個人的離去，而會造成 H 幼稚園的一些改變，因為 H 幼稚園本身就很厲害，園長還有這些老師她們本身就很厲害。」(受訪者編號 3 提到)

「比如說我有一個事情需要那些行政部門的人去做協助，然後我分配下去了，但是其實其中那一個人，我的心裡想說，這個一定不會配合的，等下說不定我再跟她講，她絕對就大聲，她主觀意識就我們就是常常被人這樣，我們就知道說，這可能這樣，因為我也沒有跟她們同樣一個辦公室，她們有她們的位置，我在辦公室有我的位置，我沒有去考量說，其實她手邊還有很多的工作，其實也是有很多工作要進行，我只想到說我這邊也有工作要進行，這個時候我覺得可能我沒有替人家想太多造成我會受傷，她會情緒反彈，其實這個部分我也要考量進去，我應該跟她講說，你現在手邊有沒有什麼工作，那我這份工作是在什麼時候要完成，那你可以嗎？」(受訪者編號 3 提到)

「比如她取到她的需要，你再來講你的問題，可是我覺得這樣也不對，因為工作就是工作，因為我覺得每一個人對工作的定義不一樣，我覺得那個就是工作。」(受訪者編號 3 提到)

「因為事情發生的時候，我才知道說我應該要這個先做才對，因為我這個要先處理，再去處理這個，我沒有先考量到。我覺得這個靠經驗的。」(受訪者編號 3 提到)(受訪者編號 2 提到)

「我沒有考慮這麼多，所以我的想法只是我要做好，盡量做我該做的事情，我不會去想後面的果是什麼，你一定要自己當下自己努力。」(受

訪者編號 2 提到)

「做好你當下該做的事情，這當下很重要，我覺得當下你是不是有認真去做你該做的事情，像現在我是主任，我是不是該做我該做的工作，你現在是學生有沒有做你該做的工作，是那個當下，你那個當下有認真去做，你後面的東西，你就讓它自然發展，你不要去想太多，你只能抓住大方向，在當下你認真做你該做的事情，然後一切看待就隨他人，因為很多不可抗拒的因素。」(受訪者編號 2 提到)

「那個結果就是不可預期的危機，所以有時候我們在看待人事物的時候，有時候說真的會替別人捏一把冷汗，因為她不知道自己在做什麼，她只是用當下的想法去做她想要做的事情，我們在看待她的時候，會覺得以後她怎麼辦，但是這不是你能夠去幫忙，或者說去改的，如果有一天有那個機會，她會來跟你談什麼話，你只能用一個規勸的方式，或者說用一個引導的方式，或者是用一個解釋的方式來給她指導，不然很難。」(受訪者編號 2 提到)

「可能如果以我們要去指導某一個活動的進行的時候，我們會忽略掉，當然一定是對方的想法，比如老師當下的想法願不願意接受，這個我絕對不會去考慮的。」(受訪者編號 2 提到)

「你沒辦法去考慮到她們想要什麼，所以你做活動你只能考慮我這個活動需不需要、時間點的掌控，或者說我坐這個活動家長喜不喜歡，或者是我考慮這個活動是小朋友是不是想要做這件事情，你沒辦法考慮的，所以這個不是問題。所以你根本不要考慮，你只要說這個活動有沒有意義就好了。」(受訪者編號 2 提到)

「因為我認為該做的就要做，你要考量的是你做這件事情有沒有意義、有沒有價值存在，對孩子、對我的整個團體有沒有幫助，我會考量

的是這個東西，我可能沒有考量的地方是我的盲點，可能就是旁觀者才知道我有什麼地方是我沒有考量到，因為以我目前想到的，我應該覺得我都有考量到。最重要是這個活動的價值性存在，有沒有價值就是靠自己經驗的累積，所有的經驗告訴你說這個東西很重要，因為孩子的品格成長還是心靈的成長，是她未來的一個發展的崛起，所有的訊息告訴我孩子需求這樣的教學活動，事實證明孩子是很喜歡這樣的活動。」(受訪者編號 2 提到)

「因為可能自己累積下來的經驗，你推這個活動的時候，以前我沒有把握有辦法想的這麼遠，但是現在的話，因為可能之前累積下來的經驗，覺得我在推這個活動的時候，不管是推怎樣的活動，我就會先把可能會發生的事情、可能會遇到的問題，先存在自己的心裡面，就會先想的比較長遠，然後綜合大家的意見、主管的意見，然後再達到一個比較好的一個解決方法，一定會在開會的時候提出來。」(受訪者編號 4 提到)

「譬如主管把這個活動給你們這組去規劃，我們一定有我們組員的考量、建議或想法，我們一定會跟主管討論想法，以他的經驗或以他的考量跟我們講，有時候可能把我們改掉太多的話，我們就會有挫折心，他說你就這樣把他歸類，我們去討論、去策劃的話，你又把我們改掉太多，可能過程中我們還是會去問一下意見，然後最後才有一個統整，如果最後一個統整出來又不是自己想像的一個結果的話，如果又被上面的人改掉太多，挫折心就會出來。」(受訪者編號 4 提到)

「抱怨的話，可能就是自己組員抱怨，因為只有我們懂，我們不至於去跟組長據理力爭說為什麼我們講的你就不用，因為我們還是會想到他的考量的點是什麼，畢竟我們要尊重人家是一個主管，或者是尊重人家經驗也比我們多，在這個地方她也比我們久。」(受訪者編號 4 提到)

「每個人的經驗，因為遇到活動一定會去找相關性的東西出來，或者是你之前有去看過，譬如你看過哪間學校的畢業典禮，你經歷過哪間學校的畢業典禮，也有可能組員是都沒有參加過畢業典禮，他也會以他的理想、以他的想法說出來，前因就是他有經歷過、或者是看過的點他去提出來，那個果可能就是你去落實了之後，或者是在企劃的過程中去說出來，然後可能得到別人的一些好的回饋或壞的回饋，或者是一些沒有被採納的回饋也好，我覺得那個就是果。」(受訪者編號 4 提到)

「人為，因為事情一定是人去合作出來的，畢業典禮一定是每一間學校會辦的活動，大家都知道有這個活動出來，也知道說他可能就是在七月份，不管是月初或者月底，一定就是固定在這個時間點會出現的一個活動，都是固定的，像我們已經知道說這個學校型態可能就是七月初或七月底會去辦這個活動，有些人可能就是等待人家去宣布，像我們就會先想到畢業典禮可能會以怎樣的方式呈現，可能要先準備哪些東西，或者是我們先讓自己有心理準備，但有些人可能就會等到人家宣布了以後，才會去想到有這個活動，我覺得那個心就會不一樣，當你先想到的時候，你心一直跟著整個學校的運作一直在轉的，如果都要等到人家宣布的話、等到人家講出來的話，你才意識到說我們有這個活動，我覺得那個心是不一樣的，然後等到你後續動作要去做的那些向心力，我覺得還是會比較不一樣。」(受訪者編號 4 提到)

「可能他們主管想改變型態，可能我們沒有意識到，然後我們就按照往常的、往年的經驗去做，然後就會覺得怎麼又改變，可能往年都是這樣，可是突然在這一年改變了，可能才會面臨到這樣的問題。」(受訪者編號 4 提到)

「可能就是會比較被動式的做法讓整個過程都沒那麼的順利，可能

又需要人家去推你，然後跟你講你應該怎麼做，整個團結性的話，可能向心力就會好像讓別人看起來就沒那麼夠，因為你就會好像什麼事都要人家去提醒你，你才會做，然後就等於比較被動，就會覺得說事事都要等人家來指令你才會做，比較沒有去想到可能你今天做了這個，現在做了這個，可能等一下可能要做什麼，我自己覺得應該是最基本的互相幫忙、互相去支持。」(受訪者編號 4 提到)

「我覺得可能工作的歸屬，會有哪些人負責什麼東西，或者是你一個程序下來，你應該注意你本身應該注意的是什麼樣的問題在哪裡，我覺得那是工作規則，就是活動當下你的立足點才知道你是要做什麼，才不會像無頭蒼蠅一樣都沒有把事情做的很完善，我覺得一個活動的工作歸屬很重要，你要讓每個人都很清楚我的工作是什麼，然後整個程序下來，每個人都要很了解我們今天這個活動從開始到結束是怎樣的一個程序，到最後的收拾，就是一個工作的歸屬。」(受訪者編號 4 提到)

「先前的企劃，譬如你這個活動，妳討論的那個組別，你要怎麼去企劃，然後企劃之後，企劃者怎麼去落實這些先前的準備或是活動當下的一些流程、順序，因為我覺得企劃者很重要的是你要去做好你自己的角色，是你有沒有去督促到每個人的工作有沒有完成了，我們要有一個規定、有一個順序、有一個時間性的讓那些工作的人知道說我應該在什麼時間完成。你有一個時間性的話，整個流程下來就不會那麼的亂，所以企劃很重要之外，因為企劃者是最重要的，你也很清楚整個流程或者是先前準備，你要怎麼去傳達你那些要跟你配合的工作人員，然後工作人員要怎麼樣去做，所以我覺得企劃者跟整個企劃是非常的重要的。除了你要口頭去跟人家講可能你的工作分配是什麼之餘，你要給人家一份企劃書，而且企劃完成的時候是大家一起討論，企劃最後的總結還是要

讓全部的工作人員都討論過，都通過了以後，我們就去落實這個工作，因為我們每一個人都同意我們企劃者所企劃出來的，不管是工作的分配或者是活動的流程怎樣，那個是大家你情我願，大家都是白紙黑字之下，大家都是同意的，當然事後有什麼樣的問題，因為那個是企劃的時候大家都同意的。」(受訪者編號 4 提到)

「學校可能這方面的話還沒有做到這麼的完善，可能工作有知道誰該做什麼，比較沒有那麼詳細的企劃，每次到活動會比較亂的是整個程序性的問題，可能整個流程比較沒有很足夠的時間去討論，然後可能就是會比較倉促的時間去準備，可是人一定要有一個緩衝的時間，你總不能說明天要辦活動，今天才把那些流程讓老師知道或者工作人員知道明天要幹什麼，我覺得是那個時間性不夠足夠，你如果足夠的話，我覺得我們學校在辦活動的上的話，讓工作人員或者是相關性的人員會比較有緩衝，或者是心理準備的時間。」(受訪者編號 4 提到)

「我在課程時，我要做遊戲，但遊戲有很多不一樣的遊戲，可是你要想哪一個遊戲會比較好，但是那個課程丟那個東西，你可以看小朋友跑前面，第一次我是不管就給他們這樣玩，因為需要他們溝通，然後就是說停，他們就知道不要做，有一些不要去做，但是沒關係，就是要給他們學，但是我用一樣那個遊戲，我去用別的班，小班這樣丟下去就亂七八糟，因為小朋友就會搶，叫她們停，他們不管的，因為是比較年輕，就是做不一樣的東西。」(受訪者編號 5 提到)

「我做這個遊戲，就知道他們會這樣做，你就要改一點，就不要這樣做，但是也還是會的話，你就不要，像今天你可以看我在國小一年級，你可以看有一些很特別，他會很快講出來答案。但是我不要，我要每一個人一起唸，但是我就寫下去答案，沒有人學到東西，我說等一下，舉

手，我知道他有答案，你就不要問他，你就問別人，給別人機會。因為我要等他沒有講話，但是你看到他第三次他沒有講，我就快叫他，你要知道哪一個小朋友，有一個小朋友他很怕，他唸字很慢的，他學習也是慢的，但是今天他很棒，我每一次他舉手，我會給他機會，因為我知道他不會，但是要給他機會試試看，他試試看比較好，但是我不知道他會給什麼答案，我會想他給錯的答案，沒關係，不要笑他，問其他小朋友對嗎，小朋友就說不對，會這樣啦，我會寫，我就寫，他講錯答案，我會寫下去，但是我們就一起唸，今天你看一個小朋友，第一個他很快的講答案，他不管什麼字他會講出來，看到他就講出來，我要他等著想，每次他這樣，我就會用中文翻譯，我說你怎麼讀這個英文沒有很好聽，我們讀中文，就不一樣，這樣講才對，就會想一下，就換別人試試看，但是你要想過哪一個小朋友會問你這樣的問題，你只有快點想到要做什麼，也是做，有些老師會生氣，他們就沒有學到東西，就是我常常在跟導師他們講，你要鼓勵他們，要怎樣鼓勵是很多方法，你可以鼓勵，是教他們努力也是很多，小朋友學很快，你說你看到一年級，到現在他們學很快。」(受訪者編號 5 提到)

「像同儕壓力，一個小朋友就會唸，每一個小朋友一起站起來唸，然後以後就變得很好了。像我在上面我們每一天都有英文課，第一次小朋友進來，他跟我講我聽不懂，你說什麼，他就會開玩笑，小朋友就跟他一起笑，他們笑就會努力他，笑他，小朋友不會哭，因為他說為什麼每個人會，我不會，慢慢來，他一個禮拜，他就開始跟我說 Good morning. How are you.，我沒有教他那種東西，但是他會講，因為他聽別的小朋友講，他會學一些東西，現在他英文很厲害，只要他來一個小時，大班的，他也是很厲害，可是他每天寫英文。」(受訪者編號 5 提到)

「我大概上課到現在，我沒有一次沒有鼓勵、努力小朋友，每次鼓勵、努力就努力他們玩而已，他就學很快，我不能講他們怎樣學很快，但是我知道我鼓勵、努力的話，他們就學很快，我生氣的話就學不快。」(受訪者編號 5 提到)

「像主持活動，我們事先還是會先準備，假如我跳舞方面，然後故事方面，就是會先準備，你如果不夠積極，沒有先準備好，對故事內容不夠熟悉的話，小朋友就會對這個活動覺得不好玩、沒有吸引力。」(受訪者編號 6 提到)

「如果跟家長溝通的話，像處理孩子的問題，我們會自己先想好要怎麼處理比較好，家長才不會有不滿的情緒產生，然後才去做。像處理小朋友的問題上，就是像看電視，還是吃飯上的問題，都是會再重覆的出現的。」(受訪者編號 6 提到)

「像師資不足的問題，可是之前也有發現過，現在還是又有，因為我們會跟上面反應，還是要給學校知道，因為師資不夠的問題，家長也會反應，就是我們該做的責任，我們該做的事情，就是有做到就好。」(受訪者編號 6 提到)

「像幫孩子上課的時候，你就會考慮到後續的結果，因為你如果沒有先備課的話，你教授給他的知識，他就無法運用，他就會沒有辦法理解，沒有辦法理解的時候就會導致學習不好，然後自己就會很生氣。」(受訪者編號 6 提到)

「如果避免不要有壞的結果的話，當然就是事先自己先備課，如果說已經發生，沒有辦法再重頭來的話，就是想好以後如果再遇到這樣事情的時候，我會怎麼處理，因為我們每週都有每週的進度，所以上課前一定都會先看過一次，像你剛剛看到有上英文課，其實有一些單字真的

是來這邊才跟他們一起學的，所以如果有發現自己不認識的，就會先聽一次教學 CD，不然就是先問外師。」(受訪者編號 6 提到)

「可能我雖然做了六年，其實也沒有很長，可能是我接觸到的孩子都比較後段，然後聽一些同事他們分享的話，他們都說有，現在的孩子可能是家長保護的太好，所以他們都家長幫他們做好，導致他們來這裡不會做，像吃水果，他們有一些不知道那個要不要剝皮，他們不知道那個要怎麼吃，就會說現在的孩子比較受保護，然後導致他們什麼都不會，不然就是慢慢做，或者家長很快就幫他們做好。」(受訪者編號 6 提到)

「自己辦活動是沒有，如果學校的活動的話，像我們不是畢業表演都要場地，其實我們都是跟外面借，因為學校場地不大，然後去跟國中借，可是國中場地大是沒錯，可是他有一個環境的因素就是他沒有冷氣，然後這個問題上次就有發生過，就是有家長反應太熱，因為真的太熱，孩子穿的很少還是很熱，學校也會想一些改善的方式，像今年學校就改發那個扇子。」(受訪者編號 6 提到)

「像我們主要表演活動，要祝福大班孩子畢業的表演活動，可能我們就會考慮到你的表演服裝、表演內容，可能就是環境上的舒適，有的時候可能沒有考慮到冷氣的問題，或者座位上面的安排是這樣，可能潛在的是會影響到全部。」(受訪者編號 6 提到)

「流程方面，如果該換到我們表演的時候，我們就是盡量配合流程，然後什麼時段該我們，我們就要事先準備好讓他更順暢。」(受訪者編號 6 提到)

「可能就會很暴動，家長就會很不滿意，像我記得有一年好像是我們班表演完，他們就是有事情要先走，可能這方面我們沒有注意到，因為我們事後都會發餐盒，然後家長要先走，可是上面給我們的觀念就是

活動表演完，我們才給他們，然後就剛好他們幾個要先走，可是後面又有家長聽到他們要先走，然後他們也要跟著走，因為這樣子的話，表演活動、秩序其實會有一點影響，如果家長通通跟著走的話，表演就沒有什麼好看的。有家長他們要先走，他們要先拿那個餐盒，我們就說這樣可能就不方便，因為之前已經有一個先拿走，然後他就會說可是之前為什麼那一個可以先拿走。然後我就跟那個家長說這樣子可能沒辦法，家長就口氣有一點不好，因為他覺得為什麼之前那個就可以，可是那個真的是他要出國，剛好表演完要出國，所以很趕。然後我就跟他講說因為他剛好有急事，那個家長就口氣不是很好，他就講說那我不要，我要先回去，可是我事後也是有跟老師討論到這個問題，可是因為他餐盒就沒有拿走，然後我就先幫他拿，我們就說不然就是隔天我送去他們家給他這樣子，然後家長事後就態度就還好。」(受訪者編號 6 提到)

「像活動後應該做總檢討，或可能我們老師在開會的時候可以提出來，因為其實我們活動完以後，其實我們聯絡簿隔天家長就反應，他們就會說環境上可能要再注意，然後我們老師就是開會的時候會跟園方反應，像開親子座談的時候，可能家長也會很踴躍，有的時候都會超過那個時間很久，可能本來預計 8 點結束，然後有時候都拖晚一個小時，其實小朋友已經按耐不住了，有些家長其實他們場的半中間就已經走人，就會帶小孩子走，就會比較踴躍的家長就還留著，可能就是時間控制上的問題。」(受訪者編號 6 提到)

「一定要考慮到後續的結果，是沒有什麼因果。你會考慮我想要有好的結果才去做那件事情。比如座談會，我就是想要家長多了解學校、多了解孩子、多了解老師，這是好的，所以去做這件事情。」(受訪者編號 7 提到)

「會先想到會有什麼樣的結果，比如再來的畢業典禮，就是想要孩子做感恩父母的這個動作、結果，就去做，因為想要這樣，所以去做。多少會為了學校的名譽跟聲譽。」(受訪者編號 7 提到)

「家長就會很開心，然後覺得他要花錢在孩子身上是值得的，就孩子也有學習到。包括你說那個感恩活動，孩子去做了之後，他也知道說我做了就是要感恩父母，我們美語檢定去考的時候，他有參加大考試的那種氣氛，因為那個考試是孩子必須自己獨立在教室裡面，老師也沒辦法在教室裡面，老師要在樓下，他們在樓上的教室，要自己在那裡面，就有那種考大考的準備。」(受訪者編號 7 提到)

「孩子現在要學的東西太多，當然經驗愈多愈好，你希望他可能被帶去考什麼大考，就是亂七八糟的考試一堆，他如果有經歷過的話，以後也會比較習慣，孩子都是訓練出來的。因為現在社會趨勢就是這樣。每個家長都不想要孩子輸，所以他一定會希望給孩子很多很多學習的機會跟經驗。沒有這些考試的話，他可能就比較沒有辦法看到成果，看到成果的時間比較少。」(受訪者編號 7 提到)

「有時候要考慮到孩子是不是真的很開心、很快樂，我覺得也有時候可能為了想要什麼成果可能讓孩子沒有很開心，，比如他在練習，我為了我要達到我想要的成果，可能就會跟孩子有不愉快。」(受訪者編號 7 提到)

「盡量讓孩子就是開心的完成這件事情。事先跟孩子溝通好。」(受訪者編號 7 提到)

「現在有差，因為我們有反應過，連我們老師自己都覺得為什麼煮這樣給小孩子吃，在開會上有去反應有比較好，可是比較好也是前幾天而已，可能過一段時間。有時候會覺得廚師自己本身也要覺得小朋友喜

歡吃什麼，他一定會吃很多，就有時候這個問題還是沒有解決，可是有時候就會覺得你廚師當這麼久，你應該也知道小朋友愛吃什麼，可以煮多一點，不愛吃什麼，你就可以煮剛剛好就好，然後有一天我就問他為什麼就是沒有煮多點，他就說難道好吃就要煮多一點嗎？就是會比較偏食，可是我覺得你不能這樣講，小孩子想要吃，你不讓他吃飽，像我們班通常都會吃不夠。因為我們班很多人都會再吃第二碗，有時候不夠的話，像他們配菜就會很剛好就沒有，可能只夠第一碗的配菜，第二碗可能就沒有配菜，然後可能要去廚房要。其實有時候就會覺得小朋友在飲食方面不怎樣好，那時候學校有煮就是我們老師也覺得看到這個就沒胃口，然後我們可能就會號招，可能買肉圓有沒有，就是整個集體的，然後我再去買給她們吃這樣。」(受訪者編號 8 提到)

「活動上面或許可能在討論說活動可能要有什麼的，可能當下如果是我主辦的話，我可能會覺得這個不錯，可是另外其他老師可能想這樣，小朋友可能會怎樣，譬如這次換他們主辦活動，就換我們想想可是這樣小孩子會怎樣，就有時候會考慮如果自己主辦的話，可能自己沒有想過那個後果，別人、旁觀者就看的到。處裡就像有一次母親節的活動，就是中班老師他們去設計的，就是小朋友肚子背一顆氣球，然後去體驗媽媽懷孕的那個感受，然後他是為期三天的樣子，後來我想我們小班他這樣背一個球這樣上課很不方便，然後他也會一直在那邊玩球，他會分心，可是他們真正背上去的時候也還好，不會一直去玩它，反倒是他們會覺得真正體會到孕婦真得有很多不方便的事情，可是我只給他們背一天，我沒有讓它們背三天，因為我覺得有時候會不太方便，因為他們上廁所可能也會掉出來或什麼，睡覺也不好睡，所以我想說小班就讓他們用一天就好了，沒有三天這樣子。」(受訪者編號 8 提到)

「我們活動也沒有什麼不好的後果，所以都還可以。在教學上面的話，就說我剛剛說的拿刀子那個我就沒有告訴家長，或許那時候我告訴家長的話，家長會覺得非常沒辦法溝通，一定會覺得你這老師太恐怖了。」(受訪者編號 8 提到)

「還好，就想可能最近的練舞，可能我們練舞是吃完早餐之後練舞，可是像第一次練舞的時候，他們有的幾個人就跳一跳就說肚子痛，那時候我就是沒有考量到他們吃完早餐就在那邊跳舞，可能會不舒服之類的，這就是沒有想到這些後果。」(受訪者編號 8 提到)

「像有時候可能跳一跳會讓他們休息，可能不要說一直這麼激烈這樣子跳，知道他們可能這樣會不舒服，像有一次中午因為中餐算是會吃比較飽，我就想說中餐吃完我們就來跳舞好了，我就放音樂，他們就自己跳，他們跳一跳，每個人都跟我說肚子痛，我就說那下次就不要跳了。我那時候就沒有想到說他們剛吃飽不能這樣子跳，然後後來隔天他們就說可不可以再跳舞，我說不行，不然等一下會肚子痛，後來我就沒有讓他們跳了，因為早餐是還好，像今天練他們也沒說肚子痛。」(受訪者編號 8 提到)

「就可能在學校發生的行為，然後可能學校他吃飯亂動，或者是坐著的時候腳都抬高，然後要跟家長講這小孩子，家長會不會說我們家小孩子在家沒有這樣的情況。」(受訪者編號 9 提到)

「要辦活動之前會先想當天會發生什麼狀況，會先去提出先想一下。」(受訪者編號 9 提到)

「有活動的時候，可能就是盡量鼓勵家長參加。」(受訪者編號 9 提到)

「會先想到家長或者是小孩子需要什麼東西，然後再以那個目標，

或者是我要給家長或者是小朋友那個東西會先想出來。」(受訪者編號 9 提到)

「家長會得不到他要的東西，小孩子也是，就可能不知道這次的活動是在做什麼事情。」(受訪者編號 9 提到)

「像親師座談會、大型的座談會，就是家長集合的那個座談會，其實那一天小朋友都在學校，想說會場都會很安靜，可是那個時候沒有想到有些比較小的，還沒有讀書的弟弟、妹妹，家長也會帶過去會場，然後這個時候就會發現其實會場有那些小孩子，也是會很吵。可能就要分配當天帶去會場的小孩子由誰照顧，可能就把他帶離開那個會場，讓它會場裡面就是都沒有小孩子。」(受訪者編號 9 提到)

「像跳舞排隊形，可能頭腦裡面預設想好三個面，然後五個人什麼的，就覺得這樣可行，可是你在想的時候，你沒有去考慮到現場實際做的時候，場地的大小，可能會跟想的會不一樣，然後三個面，五個人可能會太長，會太長的話，後面的人就會看不到，可能就要移一下位置，就是會跟想的會有一點點不一樣。」(受訪者編號 9 提到)

「你在計劃這件事的時候，你會先想到這件事情如果做了之後，他們會有什麼樣子的反應，會先想到你後續的發展，可是也要看當時的狀況，譬如舉辦一個活動，你在規劃你會先想到這個活動家長可不可以接受，然後滿意度怎麼樣，他們可不可以，會先想到這樣的方面。」(受訪者編號 10 提到)

「我們會先預設好一些問題。因為你在辦活動之前，你一定會先想到這個活動的過程順不順暢，好不好，你才會去執行這個問題，如果你覺得這一件事情不好的話，你當然就不會去執行，可是如果這件事情你覺得這樣做是好的，你就會去做。」(受訪者編號 10 提到)

「好的話大家就是都很好，不好的話可能也會造成家長的不開心、不諒解，小朋友玩得不夠開心，類似這樣的問題。通常如果遇到這種狀況，我們最多就是會跟家長說抱歉、不好意思，因為有這樣的狀況而讓他有產生不好的感覺、不舒服的感覺，這方面我們會再多注意、多加強，多再注意這樣的狀況。」(受訪者編號 10 提到)

「除非太忙，太忙就沒注意到。像在辦活動的過程當中，小朋友一下過來太多或家長一下子人太多的話，可能就會措手不及、就會忙，你一忙的話，你當然就會忽略掉或者是疏忽掉一些事情，可能這個家長我們沒有辦法兼顧，譬如你都在專注跟這個家長講這個規則，可是你卻忽略掉旁邊這個家長，這個在旁邊被忽略掉的家長，他是不是心裡面就會覺得不舒服，我站在這邊你都沒有看到我。就是趕快再回來，媽媽不好意思、不好意思，再趕快跟他講解這樣，或者是我們會先請媽媽等一下，這邊講完我再跟你一對一這樣，這樣他會比較了解，或者是更好的狀況就是大家一起講規則這樣。」(受訪者編號 10 提到)

題 11：從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人之不同觀點中，什麼樣的文化和生態方面是與了解問題與議題有關聯的？什麼是你的觀點關於他人的觀點？為什麼？

「因為這個區域性有它區域的特質，會以這個為前提作考量，你不能做任何規劃跟那個計劃、活動都是因這個考量，因為你要讓這個區域性能接受，你的認同度才會高，不是說自己要怎麼就怎麼做，沒有人認同你沒有用，所以你還是會回歸於區域文化來作考量阿。」(受訪者編號 1 提到)

「可能這個方向會我比較多吧，如果依員工來講就是執行任務為考量，考量到園長的交代或是需求為主，他可能比較不會依地方文化為考

量，因為地方文化的考量跟他的工作的配合度不是這麼高，因為他是在班級裡面作經營。」(受訪者編號 1 提到)

「地理位置，我倒可以提一點，比如我們學校的門面看起來是非常不顯眼，如果依照你這樣子過路的話一點都不顯眼。但是當他們進到裡面，卻是另外一個非常大的，也覺得非常舒適的一個空間，他們覺得這學校真的外面完全不起眼，裡面別有洞天的那個感覺，這個對我們招生來說，是一個很大的影響。」(受訪者編號 3 提到)

「因為這個有些部份是自己的親身體驗、自己的想法，有些也是家長給我們是相同的想法。有不謀而合的地方，她們也覺得說外面看起來，真的不知道妳們這裡有一間幼稚園，但是裡面真的是不一樣。」(受訪者編號 3 提到)

「LB 比較鄉下，我覺得說現在的這個鄉長不錯，他會做很多藝文活動。主任昨天她們有提到一個，我覺得這個更能帶動社區的文化，就是有一個專門給社區用的演藝廳，因為別人都有演藝廳就是光一個 LB，算是鄉下，但是文化水平其實還不錯。」(受訪者編號 3 提到)

「我覺得應該是立場的不同，因為我們是做教育界的，當然教育界是希望有一些演藝廳，一些文化的東西，比較舒適的空間，這樣子很好，然後我們還可以請外面的團體來，然後也可以成立讀書會，很多都可以進行，可是鄉民他們不一定會有這一種想法，就是立場不一樣，想法不一樣。」(受訪者編號 3 提到)

「比如我們 LB 有 LB 的區域性，拿孩子的閱讀來說，之前我也曾經在 G 縣待過，那邊的閱讀性就很高，比如我就讓孩子做一個活動，把她們家中的書拿來學校分享，在 G 地區就實行的非常好，即使這些書有時候損壞，家長也不會在意，可是這邊的家長就沒有，你大概三分之一的

人有書，三分之一有書裡面大概百分之八十的家長會很在意，我的書拿去給我弄壞，所以完全是環境、文化背景不一樣，你就不要拿她們家裡的書，你要拿自己的資源，學校的書，或自己的書出來跟孩子分享，讓她們帶回去，所以因應不同環境、背景跟文化的規模，而不同的實施方式。」(受訪者編號 2 提到)

「我覺得很多的老師會執著在自己的點上，據我所知很多老師會關注在自己的想法裡面，但是你要會做變通跟變化，因為環境不一樣，這邊比較鄉下，比較鄉下她接受的知識比較低，也許她想買書都沒有地方買，不能說她們對與不對，所以你能去做不同的變化跟不同的活動方式，自己要轉個彎。」(受訪者編號 2 提到)

「你要隨機應變，如果說這個因素都不考量的時候，你要隨機應變，這邊沒辦法提出這個活動，你就做下一個活動，或者是再提出另外一個更好的活動阿。」(受訪者編號 2 提到)

「我不知道別人的想法是什麼，我不能依我不知道的事情，我自己去揣測，我是真的完全不知道，我只能做我知道的事情。」(受訪者編號 2 提到)

「文化的話可能就是一些傳統習俗的規範。」(受訪者編號 4 提到)

「考量到孩子最直接的經驗。比方他們最直接的經驗可能就是他們面臨到的一些日常生活中可能比較容易碰到的事情去考量，因為你如果用一些比較抽象的東西，對他們比較抽象的東西來講，可能效果就沒有那麼的好。」(受訪者編號 4 提到)

「地理位置一定要去考量的，就像活動，就是一個很大的一個考量的點。譬如你要辦這個活動在學校適不適合，你要考量說來的人數如果多的話，我們要怎麼去容納那麼多的人數，學校一定有他的優勢在，就

是覺得戶外的廣場還滿寬敞的，然後我們如果來的話，室內的環境、場地不夠的話，我們就考量到移到外面去。」(受訪者編號 4 提到)

「譬如把我們的成長營拉到可能距離我們這邊可能要四十分鐘的路程，我就會覺得讓孩子感受一下，就感受不一樣的一些活動型態，同樣是成長營，可是我們如果把位置改變，那種心境其實是不一樣的，我就不會屏除一些麻煩，你要準備這麼多東西，又要搬到這麼遠的地方，又要收拾，小孩子又坐這麼遠的路程，我個人覺得是一個體驗跟過程，我沒有把他當成是很麻煩的，但是我有接收到的聲音是覺得很麻煩。」(受訪者編號 4 提到)

「可能就是比較沒有那麼多元化的去想，他可能只是純粹想到一個方便，然後可能就是把活動辦完就好了，就比較沒有去考量孩子的感受，或者是孩子的體驗。」(受訪者編號 4 提到)

「我個人是覺得不管今天的活動地方在哪裡，我們要有共同的想法是把活動辦好，把先前的準備好。」(受訪者編號 4 提到)

「要就活動的型態或者是他的一個完整性，你應該想到的是一個活動的完整性，而不是說我只是想要把事情有做就好了。」(受訪者編號 4 提到)(受訪者編號 5 提到)

「我教英文，我不會講慢一點給小朋友聽，小朋友就要抓得住我，所以我辦活動就看你們習慣扮什麼，因為我辦英文活動是他們要來參加的，他們要學習，所以我的部份是他們要認識我的英文的部份，就是他們來跟我學，學你的美國文化，但是我不能用英文教台灣的文化，一定也要學外國人的文化，你要學為什麼我們講是這樣，為什麼我們用這個話，為什麼要講，這樣想的話，你只要來認識，我不可以帶過去給他們，你就要來認識我，只要我是辦活動就來認識我，認識外國老師一樣。」(受

訪者編號 5 提到)

「不重要，因為他們要學英文，我教的英文，然後我要教就是不可以用你的習慣，就會比較難一點，就是要不一樣的，因為我是外師來這裡教，就是我要教我帶英文的方法，不是請我來用他們的方法，是請我用我的方法。就是在課程我是很開的，我會講很多東西不一樣的，會給特別的小朋友聽。」(受訪者編號 5 提到)

「比如你教就是每一次是用一樣的方法，你教東西，你就我要教這個，每一天就是一樣的方法，全部一樣的方法、一樣的東西，小朋友有學東西，但是不會學很多，每次來還是一樣，不會改變，但是你叫一個碩士的老師來這裡，他們教的方法就不一樣，因為他們有學過不一樣的東西就教，就是說習慣，但是來這就是不一樣，像有一次我們請一個老師來這裡，他分享他的點子，他說我不喜歡用書，因為要用到很多書，不是很簡單，可是我這裡想不要用書的話，就直接教音標，小朋友是說好，小朋友就是學很多，但是家長不會，家長沒有看到書，我沒有看到東西。」(受訪者編號 5 提到)

「我就不管，我就是教。就是比較多會自己改，改變他們怎麼教。你要改就改那個定義，音全部你就不要改了，你就用你自己的，因為我們請你不是要用你的音，就像我們請一個中英文老師一樣，沒有什麼不一樣。」(受訪者編號 5 提到)

「什麼東西不要想太多，就是他們自己的想法，我們這邊每一個老師他們教的全部是不一樣的。教的方法全部都不一樣，就不會說我教，他還跟著我一樣，他可以做很好，然後我跟他做，不可以說教得好，因為不是我的很特別，每個人特別怎樣教，不可以每一個人都一樣。」(受訪者編號 5 提到)

「像設計課程的時候，像我們有同事他之前是在比較中部那邊上班，後來來這邊上班，他就說中部的孩子比較活潑，可能比較聰明什麼的，可是我們這邊對課程的要求，這邊的家長就是比較屬於填鴨式的。所以我們在給孩子知識的時候，就也會比較有舊有觀念，可能比較重知識方面，像科學、自然。」(受訪者編號 6 提到)

「城鄉差異也不一樣。」(受訪者編號 6 提到)

「可能考量到孩子的自信發展，適合孩子的發展，他們需要什麼東西這樣子，然後他們可能就比較不會重視到孩子一定要學習到什麼東西。」(受訪者編號 6 提到)

「就是家長的認知不一樣，鄉下的家長可能會覺得知識很重要，所謂的知識可能像數學，他們可能比較重視看的到的東西、成果，他們要的只是那個結果，就像你得到的名次，前幾名。」(受訪者編號 6 提到)

「我覺得現在要教給孩子的東西，可能不只是書本上的知識，可能情緒上的知識、輔導，還有一些人跟人之間的相處，不是說就只有知識上的，你要怎麼教孩子去抒發他的情緒。」(受訪者編號 6 提到)

「家長、老師也是要再做教育，這可能就是政府跟社區，也是要跟學校做配合，像開什麼親子教育，什麼座談之類的。」(受訪者編號 6 提到)

「如果就場地來說，我們安排家長就是表演的時候，小朋友都是坐前面，然後家長坐後面，就不知道是鄉下的家長還是怎樣，他們就會很高興看到小朋友跳舞，然後就會統統一擁而上，當到他自己孩子跳的時候，他們就會跑到很前面，可是這樣子就擋到孩子的視線，也擋後面家長的視線，可是這種你沒有辦法處理，因為我們也有討論過這個問題，我們在上一屆的時候就有幫家長分區，因為他們樓上也有位置，然後家

長也安排在樓上一定就看的到，可是家長總是比較愛孩子，他也希望近距離拍攝那個感覺啊，可是偶爾還是會有幾個會跑到前面去的。」(受訪者編號 6 提到)

「有的人可能會覺得比較沒有秩序，有的時候會有生氣的想法，因為我們會覺得明明就已經說好了，而且發通知單的時候也有發了，你就是當下沒有說很生氣，你會去勸導會說爸爸媽媽請你們坐下，不然後面孩子看不到，可是有一些還是裝作沒有聽到，還是站在那裡。就講一、二次，再來可能就不說了，其實你一直說你也會很不好意思，可能就是園方自己在安排動線或觀賞位置的時候，可能就是要注意到這點，甚至說可以安排一個就是特別位，就是表演班級上去的時候，那班的家長可以到那邊，有的時候真的就像之前提到的，那個是理想化跟實際去做的不一樣。」(受訪者編號 6 提到)

「如果是家長的話，家長可能會覺得很亂，老師也會覺得很無奈，因為這個問題其實已經討論過很多次，園方也一直在做改善，可是總覺得不知道為什麼每一年辦，每一年都好像都會有問題產生。」(受訪者編號 6 提到)

「都市的家長，他可能就會覺得孩子我只要讓他學很多很多不一樣的，可是鄉下的家長他可能就是要求他認知上面的東西會比較多。像都市的孩子，他可能認字到大班下學期的時候，他可能還不是很會寫字，還不太會認國字、不太會聽，可是在我們這裡的孩子，他大班上學期他就要會拼音，一直到國小是寫自己的名字通通都要會，因為在都市他不會去很在乎一定要寫字什麼的，可是鄉下家長你就是應該要會寫字，你就是看到字要會唸，然後像你自己聽一聽就自己會。」(受訪者編號 7 提到)

「別人的觀點會一樣，有什麼不一樣，鄉下的人就是會被鄉下的人影響，他的想法就是這樣會一樣，所以他才有辦法住在鄉下，都市的人跟都市的人的想法是不一樣的，所以他才有辦法在都市。(受訪者編號 7 提到)

「有時候會想我們是一個鄉下地方，有時候你辦得活動也要去符合他們的時間，有時候辦活動會覺得說時間不要拉太長，因為小孩子畢竟也累了，上了一整天的課，晚上又留下來，留到 8、9 點，然後有些可能鄉下地方，可能家長就比較早睡，可能小孩子會受不了之類的，可是我覺得有時候這種時間也不是我們老師可以決定的，因為是主講人他們講的太高興，時間整個都忘記了，我記得有一次最誇張，那個時候好像也有小孩子，講到十點半，我都快瘋掉了，好像十點半才走，我記得那時候小孩也呆很久，我就覺的小孩子都上一整天的課，還讓他待這麼久，小孩子自己也累了。」(受訪者編號 8 提到)

「地理位置是鄉下，但是我們學校很多小朋友都是阿公、阿嬤帶的，因為他們平常可能都是坐娃娃車，可是阿公、阿嬤可能沒有時間去載他們或什麼，可能有些活動的話，阿公、阿嬤就沒辦法配合，雖然他們想去，像有家長載的話，他當然是可以載過去，可是像爺爺奶奶那種，他就想說我沒辦法去那麼遠，就會想說學校有辦法可以去之類的。」(受訪者編號 8 提到)

「有時候可能辦活動，會去看家長可不可以配合，有一些活動可能也要辦他們可以剛好來參加之類的，有時候可能我們學校定這個日期，然後有時候他們家長就反應我們那天大家都要幹嘛，所以可能會依他們的一些時間然後再去調活動到底要排哪一天。」(受訪者編號 8 提到)

「好像每一次都有考量到，因為場地沒有變，人還是這樣，就是人、

事、物什麼都沒有變化很大，所以就歷年來就都是這樣。」(受訪者編號 9 提到)

「可是要辦活動之前都會事先去想好，活動當天會有什麼突發狀況，都會盡量去避免掉這些突發狀況。」(受訪者編號 9 提到)

「以活動這樣辦下來，就是會先去考量每次辦活動有突發狀況出來。或者是辦一個活動發生什麼狀況，然後這一個活動就必須去看看哪一個狀況。」(受訪者編號 9 提到)

「可能在辦活動的時候，如果要找比較遠的地方，就是去借場地，可能就會考慮到在這個地方，小孩子都是阿公、阿嬤帶，可能沒辦法開車過去比較遠的地方去參加這個活動，比較沒有辦法像都市那樣，都是家長開車載小孩子去參加活動，可能就是要找 LB 國中，比較近的地方去借場地辦活動。」(受訪者編號 9 提到)

「在學校辦活動的時候就不會。因為在學校辦活動其實每個家長都盡可能會過來參加，有的阿公、阿嬤又住街上都會比較近，騎摩托車過來就很方便。應該也是會這樣，因為會考量到說交通上面不方便，沒辦法去借比較好的場地。」(受訪者編號 9 提到)

「針對活動的目標去把活動帶好，如果不考慮這些東西的話，那你就跟活動的需求去把它呈現出來。」(受訪者編號 9 提到)

「應該就是去把那個活動就是呈現出來。」(受訪者編號 9 提到)

「像畢業舞會比較多的就是場地會太熱，可能就要想用什麼方法讓家長比較涼或不那麼熱，因為場地的關係。」(受訪者編號 9 提到)

「環境，活動空間跟課程是我覺得還不錯的地方。譬如他們的才藝課程，然後課程跟課程之間的安排的時間不會很緊湊，讓老師有足夠的時間可以安排到下一堂課的時間，不會說銜接的很緊。」(受訪者編號 10)

提到)

「因為每個園所安排的課程不一樣，你也還要看小朋友的學習能力，他如果學習能力慢的話，你當然不能一直塞東西給他，你塞愈多給他，他就會愈害怕來上課呀。」(受訪者編號 10 提到)

「學校在辦活動一定會先考量到家長的時間，家長行不行，然後時間大概要怎麼安排，我們就是會利用問卷的方式，這個時間家長可不可以，然後就收回表回來，如果有超過一半以上的都可以的話，我們就會辦，可是如果超過一半以上的人這個時間都不行，我們會再另外改時間，再做調查這樣。」(受訪者編號 10 提到)

「地理位置就是看家長去的地方方不方便，因為現在大部份的人都有開車，我們要先考量到家長有沒有開車，就是他方不方便，所以你要事先考量到他們停車方不方便，然後在整個活動流程、過程當中，活動的動向流不流暢，要考慮到這個。」(受訪者編號 10 提到)

「會先以家長的方便度來作考量，譬如這個活動是安排在假日，你要看家長有沒有時間，再來當然就是剛剛講的地理環境、位置，他們去的地方遠不遠，有的太遠，家長就不會想要參加，所以你當然要看安排的位置是在哪裡，然後再來就是剛剛講的停車的方便度。」(受訪者編號 10 提到)

「以家長的方便度為主。」(受訪者編號 10 提到)

題 12：從那些有真正介入的和(潛在地)被影響的人之不同觀點中，什麼樣的時間考量(多久：短；中；長期?)是處理這些問題或議題適用的？什麼是你的觀點關於他人的觀點？

「可能要看事情的內容跟狀況，以座談會來講好了，你不可能放在上課時間，你可能會規劃在家長可以接受的時間。」(受訪者編號 1 提到)

「徵詢家長是沒有，我們只是依經驗值去評估這個時間是大部分家長比較可以配合的，就是利用這樣的一個時間做考量。另外就是說有些活動，他是不需要時間考量的，譬如小朋友的活動他是隨時都可以進行的，不是說一定要在某一個特定時間去做的，如果說節慶的活動，當然就是用時間去考量，比如聖誕節的時間就是過聖誕節的活動，過年是用過年的活動，端午節是做端午節的活動，每個案子、狀況不一樣就會有不同的考量，但是基本上是會，如果牽扯上時間還是會以時間為考量。」(受訪者編號 1 提到)

「我覺得大概兩個禮拜，因為就是家長的抱怨或者是反應，因為我作這樣的座談我會告知這個老師離職了，然後我會有新的老師進來，新的老師我們會是怎麼樣的方向，我們會在這個時間點裡面告訴家長，那我們也會告訴家長說你如果怕你在孩子的學習裡面有問題你就反應給學校，學校會再作處理。」(受訪者編號 1 提到)

「其實我們這樣的時間大概都是一個禮拜，一個禮拜就可以大概評估的出來了，我會花一個禮拜的時間，譬如說我們辦完座談，我們可能每天在學校遇到家長會受到這樣子的反應跟討論，我是比較喜歡積極，因為這個部分你如果沒有積極去處理的話，可能延伸後面的問題真的萬一這個老師是不適合的、或者是有問題的，我們應該在最短期的時間裡面作因應跟改變，你如果時間拖越長的話，不適應的情形拉長，或者是不良的時間就會越多，後面再繼續要修補的那個機率就會更大。」(受訪者編號 1 提到)

「別人的觀點我可能很難去瞭解，因為在我表面上，在我的立場裡面，我傳達的，老師都會說好。配合度目前來講還不錯。」(受訪者編號 1 提到)

「基本上像我們處理這種問題都會有一個時間點的交錯，譬如要臨時跟新任老師、入班老師就是要有重疊的時間，然後我們都會要求把孩子的情緒穩定，讓孩子熟悉這一個入班老師以後，那個舊任老師甚至於就是離開這樣子，我們基本上都會這樣子要求。」(受訪者編號 1 提到)

「剛好那個時間點的時候撞到，是因為你也是處在這樣的一個需要人家幫助的狀況，或者是說你需要時間的時候，她的問題來找你的時候，她也是剛好需要別人幫助的時候，兩個人是同樣的東西，當然會撞在一起，所以產生的心理的變化，跟一個情緒發泄的不一樣。」(受訪者編號 3 提到)

「大班要畢業之前啦，七月底之前啦，要做這個，一個月之前。一個月之前你就開始要準備這些東西，那你大概就是說離那一個月半，比如我們頒獎七月二十六號，你大概現在你就要開始籌備，因為很多事情是當天去完成它，但是進行的話，並不是當天，是要前面，像她們現在是不是在畢業了，晚會也是七月二六那天，但是你訂服裝，你的燈光，你的音響，小孩子的表演的節目，練習，那個過程現在都在進行，所以時間大概就是要兩個月，我頒獎的部分，因為頒獎其實工作量較大是在包裝禮品、分類，那個部分我大概半個月之前，我就要完成了。」(受訪者編號 3 提到)

「就是透過開會，如果她們覺得這樣不妥，我們就是開會當中互相去調整，我不知道別人的想法是什麼，開會決定了，我們才發佈。」(受訪者編號 3 提到)

「觀點就是你一定要把它完成而已，不管你有沒有時間上的一個統籌或計劃，你就是要要在二十六號之前，你這一些工作就是都要把它用好，其實這個我們都有一個時間耶，什麼時候大概你要做甚麼事情，如果你

都沒有的話，也許容易忘東忘西，那天可能就沒有那麼順利。」(受訪者編號 3 提到)

「大部分的人就是你交代什麼我做什麼，她們比較沒有想法。」(受訪者編號 3 提到)

「如果就工作來說比較不會，因為大家都輪得到，我們都是照輪的。像活動企劃這種東西，園長就會把它，今年成長營由中班，過年活動由小班，聖誕節由大班，畢業典禮由安親班，什麼由主任負責，我們都會輪得到，輪得到當中，大家就是要配合，你不配合的話，你下一次，換你去計劃，人家也不會跟你配合，其實基本上我們學校都不會。」(受訪者編號 3 提到)

「原則上我們會抓住一個大原則，其實我不是一個很精細的人，我只是抓大方向，比如說一學期預期是三個比較大的親子活動，然後每個學期比較大型的全員式的，比如我們老師會在上個學期準備一個類似運動會，下學期就是晚會，就類似這樣的東西，抓個大方向而已，臨時加進來有可能就是發現什麼東西是很適合家長學習的，或者有什麼企圖，比如我們有一個才藝活動，我需要去宣揚給家長知道，可能就會臨時加進來，就是說我們大概會預計一個學期幾個活動，但是會有那種臨時加進來的，都會有留一個空間。」(受訪者編號 2 提到)

「辦活動我覺得當然是星期五晚上，我們會辦在星期五晚上是因為你考量到是第二天你不用上班、不用上課，你可以以放鬆的心情，你即使要晚一點，孩子或家長都可以，今天如果辦在星期四或星期三晚上就很緊張，明天如果小孩子還要上課，這是我考量的問題點，或者是說比較大型的活動，你就沒有辦法辦到晚上，變成用假日，是在假日或者在哪個時間點的時候，要看這個活動的一個時間的長跟短，跟它的重不重

要。」(受訪者編號 2 提到)

「親子座談的專業演講我就會星期五晚上，大型活動一定用在假日，比如園遊會或運動會，老師的部分像平常的園務會議或教學研討是比較簡易，我會利用在中午，第一個原因是不要去耽誤老師下班時間，第二個中午的時候，孩子剛好也在休息，老師可以利用半個小時的時間互相討論，這個都是很短暫的時間，但是如果是我這學期剛好有某一些觀念、觀點一定要讓老師釐清跟清楚，因為教學的方向跟方式我要讓她們知道的時候，可能我就會安排一個假日，也許是半天、全天的課程，我不要錯過你的時間去傳達我要給她們的教學理念跟方法，還有專業的觀念。」

(受訪者編號 2 提到)

「一定是便利性。比如園務會議，我安排晚上七點才開園務會議，老師她可能會來，但是她們心裡就會抱怨，也許長期累積有一個點、兩個點，讓老師累積很多的不快樂，她對這個場所就不快樂，她不快樂，她帶給孩子就是不快樂。」(受訪者編號 2 提到)

「譬如學校已經跟你講幾月幾號我可能要辦什麼，我就會覺得整個時間就是要給學校，不管他今天可能比預期辦得更晚，或者是提早結束，我覺得這一天人家已經安排出來，你這一天是完全配合。」(受訪者編號 4 提到)

「我沒有把他想的很複雜，可能一個活動要來了，然後可能也知道這個活動會在什麼時間，可能即便上面的人沒有說你要負責統籌這個活動，但是我可能是歸屬於可能有一點相關性，然後我就可能會提前有一些想法，或者是跟同組員有一些討論，然後先儲備一下可能基本的概念，然後才不會等到如果有活動接收的話，可能會比較緊張，或者是措手不及，會讓自己先有一個底，我的處理態度是這樣。」(受訪者編號 4 提到)

「針對事情去做，譬如這個孩子可能來的時候，他可能就是有些行為的偏差，可能喜歡打人，但是我在我的責任範圍之內，我可能就把他打人的這個習慣用很多方式，不管可能是剛開始的勸說，或者是到後面的一些比較小的懲罰，可能你打人你就是你的手心就可能要痛，就是可能一些漸進式的方式，剛開始一定是比較柔的方式，到後面他是屢勸不聽的話，你就要用一些比較賞罰分明的方式讓他知道，你這個行為就是不對的，這樣的一個方式去處理。」(受訪者編號 4 提到)

「可能要看他自己的平常所持的態度或者是處理的方式。因為每個人都有習慣，可能我帶班的方式是不見得別人帶的方式，他們可能有他們覺得最適用的、最有效的方式，譬如有些老師就會比較嚴肅，雖然每一次都會接收到不一樣的班級的小朋友的特質，可是他還是以自己一副那種我就是老師，我就是用嚴肅的口氣、嚴肅的態度來教學，或者是來跟孩子相處，孩子就會可能跟你的距離就會比較遠，然後他可能就是覺得好像這樣的成果，帶班的經營的成果好像不錯，孩子就會乖乖的就範、乖乖的遵守，可是往往他們可能沒有想到一個後果就是他脫離妳的視線的話，他會比一般的孩子更野。」(受訪者編號 4 提到)

「可能那種氛圍，就是整個給他們的一些觀點，因為現在孩子的話，可能後天環境的誘惑也比較多，電腦、資訊什麼都比較那個，然後他們的口語能力非常好，然後現在孩子的口語能力很好之餘，他們就開始一直可以這樣子，然後接收到的可能範圍又越來越廣，可能現在吸收資訊太快，然後都知道太多東西，加上口語能力又很好，然後等於他們的嘴巴就是停不下來，然後就是你可能現在請他們安靜，他過不了三十秒，又開始，就會讓我感受很深。」(受訪者編號 4 提到)

「你教很久，你看到小朋友，你就知道哪一個小朋友是怎樣的，然

後這裡什麼問題，你就會發現他們問你什麼問題，就是一個月你就可以知道了，一個禮拜的程度你就可以知道了。」(受訪者編號 5 提到)

「學校也是會，像我們大節日，母親節，還是說固定一個月，大概會有一次，就會有開親子教育。」(受訪者編號 6 提到)

「我不知道是鄉下人都會遲到，導致後面的時間就會延遲。因為有的時候好像會遲到比較久，偶爾就一、二個來，你當然不可能剛來就開始，你對主持人還有演講人會很不好意思，有一、二次，所以這樣子其實也是一個問題。」(受訪者編號 6 提到)

「因為我們大部份園所的活動都是以節慶為主，當然就是配合節慶，幾月份應該做什麼事情，幾月份要做什麼事。」(受訪者編號 6 提到)

「可能時間快到了，就先要把活動先設計好，前一、二個禮拜就會發現好像跟當初想的不太一樣，或規劃的沒有那麼周全。就是趕快變，趕快想別的方式處理，比如可能像跳舞表演來說的話，可能時間要到了，可能有一些動作沒有變化那麼大，或沒有那樣舞台上的那種效果的話，就會趕快問其他老師可以做什麼變化，或者請求那個主管的協助。」(受訪者編號 6 提到)

「因為活動是學校的，當然是以學校的時間下去衡量。每一個學期要開始的時候，課程來說的話，我們都會有一個學期計劃表，然後每一週都有安排，然後如果這個難易度不一樣的話，沒有我們預期中的那麼簡單的話，我們還是會把他延後一週。」(受訪者編號 6 提到)

「規劃表是老師討論的，一個年級、一個年級討論。」(受訪者編號 6 提到)

「如果以小孩子的問題來說的話，可能就是雙方氣氛很輕鬆的情況下進行。不要把孩子的問題拿在話前，開口的時候不要就講孩子的問題、

不好的地方，可能就是說他們好的地方，或者說他今天一整天的活動，發生哪一些有趣的事，或者說當某個孩子也有同樣的狀況的時候，然後拿出來一起分享，然後再套到這個孩子身上，另外那個孩子的身份，不可以給這個家長知道啦，因為家長知道他，他也會去做比較，然後也是傷害到孩子。」(受訪者編號 6 提到)

「可能有類似的活動的話，事前的規劃，要有統整會比較好，如果是類似的事情要再做一次的話，就那個畢業表演來說，像之前有那個冷氣的問題，然後我們是不是事前規劃的時候，就要先想到這個問題，還有座位的安排什麼，事前的討論這樣子。」(受訪者編號 6 提到)

「如果是在孩子方面的話，可能就是他們的安全，以他們的安全為優先考量。」(受訪者編號 6 提到)

「別人應該也是以他們的安全為優先考量，有時候可能就是方便為主。」(受訪者編號 6 提到)

「這些一定要考慮到，像在規劃畢業典禮，每一個程序一定有每個程序的時間。」(受訪者編號 7 提到)

「以最快、最有效率的時間為標準。」(受訪者編號 7 提到)

「要怎麼樣把活動做得很好，然後做得不一樣、有創意，像我講的畢業典禮就是很無聊，就是頒獎，你要怎麼樣做到讓人家覺得說不一樣，就是你怎麼可以有辦法這樣子做，跟別人不一樣，讓別人覺得說這個東西不無聊。」(受訪者編號 7 提到)

「別人的觀點就是照傳統就好。」(受訪者編號 7 提到)

「因為學校每次都很喜歡把活動搞很大，搞的大家都很累，所以可能安排活動可能會一直延遲，因為之前、往年的畢業好像是在禮拜六，然後就是等於這個禮拜六是畢業典禮，下下個禮拜六是畢業晚會，之前

是這樣，但是今年居然禮拜天早上是典禮，晚上是晚會，我就想說整個很操，所以我們老師禮拜六就是要花一整天的時間去佈置，因為想說之前往年就是花一個上午佈置，晚上就開始晚會，今年我就覺得怎麼這麼趕，就可能時間沒有抓好，因他把活動都辦的太大，就花費太多。」(受訪者編號 8 提到)

「別人的想法可能會覺得為什麼這個動作他們不出來，會不會是要換一個方式比較好，可是我的想法是他們現在才練幾天當然是還不熟，當然是都還沒出不來，你現在又要換掉，再換別的動作，他整個會混亂，想說我到底該做什麼，所以我覺得時間已經這麼緊迫，我們都已經練一兩天，你又要改，可能會來不及。」(受訪者編號 8 提到)

「有時候會比較衝，因為兩個老師講話會比較衝，所以我就想說乾脆不講，我就先帶小孩子上來，是另外一個老師跟我說他可能想換一下動作之類的，可是我就想今天主任有看，主任就說可以，只要一個動作變一下就好，就沒必要把小孩子整個再練一遍，我是這麼覺得。」(受訪者編號 8 提到)

「有時候有的老師會覺得你不要辦這個活動，有的老師會覺得說還可以。」(受訪者編號 8 提到)

「可能是座談會之類的，可是又不一定，譬如上一次有一次通知也是家長座談會，然後他們上面就寫得很像是說大班要升為國小的一些事情，可是可能校方覺得說為什麼我們班這麼少人參加，然後他就跟我講說這次的座談會會講到小班要升中美班的事情，所以叫我要多鼓勵家長來參加，結果我那天去聽，全部也都是在講大班升國小的，都沒有講到中美班的事情，而且上面也很明白沒有提到中美班的時候，所以家長當然參加的意願不多，因為不關我們小班家長的事情，所以有時後會覺得

你沒必要這樣，有些家長他當然會挑主題去參加。我會覺得有時候校方會覺得你們參加的人數這麼少，要不要再多找幾個人，可是問題是家長他覺得這個主題不是他想要聽的，會有種被騙的感覺，還好我沒有叫我們班上的家長來，就很妙。」(受訪者編號 8 提到)

「辦活動可能就會想家長都有空的時間，然後可能我們盡量去配合那段時間，可能就晚上，或者是假日，就是家長有空的時間。」(受訪者編號 9 提到)

「教學上面就是早上到中午之前這段時間。其實這段時間他們精神比較好，像下午剛睡起來，其實小朋友上課是聽不懂的，因為還想睡覺，可能就是教班上處理常規，或者是團體的常規。」(受訪者編號 9 提到)

「下班之後，打電話會比較適合。因為那個時候小孩子在家，其實有事情可以做，有時候下午放學時間，家長來接孩子，其實有時候是很趕著要回家的，你沒辦法很詳細的跟他講小孩子在這個禮拜或者是今天裡面就發生的事情有哪些，小朋友接回家用電話講，有時候反而會講的比較清楚。」(受訪者編號 9 提到)

「可能會想說家長都既然來了，我就直接跟家長講就好，我不用再打電話。」(受訪者編號 9 提到)

「可是也要看場地而定。你什麼事情都想到了，但是沒辦法改變的還是沒辦法改變啊。」(受訪者編號 9 提到)

「時間上就是她給你這堂課，你這堂課你大約要多少的時間，然後小朋友你要怎麼樣讓朋友有休息跟喝水的時間，讓她們有喘口氣的時間，不然課程安排上太密集、太緊湊的話，她們其實在學習上已經會覺得喘不過氣，會覺得上課好累，變成久而久之下來，她就會不喜歡上課。」(受訪者編號 10 提到)

「時間上就是利用自己課後有空的時間，你不可能在上課的時候去解決一些事情。」(受訪者編號 10 提到)

「如果說以上課的時間來講的話，課程如果太長，前面他們剛開始還會很興趣、會聽、會玩，可是你時間如果拉太長的話，他們就會沒有興趣，所以時間大致上一般來講的話，課程就是差不多四十分鐘或五十分鐘，這個是最好的時間，或者是三十分鐘、四十分鐘就是這段時間，然後就結束。」(受訪者編號 10 提到)

「別人的觀點可能就會不一樣，有的人或許就覺得小朋友還想再繼續玩下去，可是問題是你這個課程拖太久的話，你也要給他們有足夠的休息時間，課程上太久他們也會覺得很無趣、很無聊，就是要讓他們一直保持新鮮感，他們才會有興趣要想要學東西。」(受訪者編號 10 提到)

「譬如我在上這堂課，不管你看了，你覺得有哪裡覺得不對，或者是什麼樣，你都應該要尊重我上這堂課的方式。」(受訪者編號 10 提到)

個人簡歷

姓名：劉建宏

E-mail：shunge1985@hotmail.com

學歷：

南華大學 企業管理系管理科學碩士班

元培科技大學 財務金融系

期刊：

1. 沈昭吟、劉建宏(2011)，運用系統思考之佛教系統方法論(BSM)探討並綜析幼教組織之問題歸因—以中部某幼兒美語學校為例，經營管理論叢，第7卷，第1期。