

奉派參加行政院人事行政總處「109年度變革領導研習班」第3期

出差報告

報告人：沈盈宅

職奉派於109年7月23-24日參加人事行政總處「109年度變革領導研習班」第3期研習，研習重點、心得與本校可參考事項如下：

一、研習重點：

本次研習由傳仕瑞管理顧問有限公司資深顧問/講師郭宏偉先生擔任講座，分別就變革理論、變革成功的關鍵進行論述與分享，最後進行變革領導案例分析與實務演練。

(一) 變革理論：

- *當變革驅動力(收穫/好處)大於變革抗拒力(風險/損失)，變革才能成功。
- *領導—讓身邊的人願意主動成就非常之事。
- *領導者與管理者在變革中的角色—以提升意願、鼓勵參與、克服抗拒、貫徹執行來激發團隊成員採取行動。

(二) 變革成功的關鍵

1. 變革落實的要素：

- *正確辨認所面臨的問題，並視改變危機會。
- *成功減低抗拒的阻力—
 - @接受每個人面對改變的感受有所不同。
 - @分享資訊、充分溝通。
 - @預判可能的障礙。
- *向上管理、尋求支持。
- *以身作則。

2. 排除變革抗拒的作法：

- *教育與溝通。
- *參與和涉入。
- *協助與支持。
- *談判與協商。
- *外顯與內隱的強制。

3. 變革八步驟：

- *危機意識—
 - @考察市場和競爭情勢。

- @找出並討論危機、潛在危機或重要機會。
- *建立團隊—
 - @組成一個夠力的工作小組負責領導變革。
 - @促使小組成員團隊合作。
- *提出願景—願景是可做到的、獨特的、有畫面的、面向未來的、可以為組織與眾人帶來共同利益的
 - @創造願景協助引導變革行動。
 - @擬定達成願景的相關策略。
- *溝通願景—
 - @運用各種可能的管道，持續傳播新願景及相關策略。
 - @領導團隊以身作則改變同仁行為。
 - @持續向上、對內、對外溝通。
- *授權參與—
 - @修改破壞願景的體制或結構。
 - @鼓勵冒險和創新的想法、活動、行動。
- *創造戰果—
 - @規劃明顯的績效改善或戰果。
 - @創造上述的戰果。
 - @公開表揚、獎勵有功人員。
- *鞏固戰果—
 - @聘僱、拔擢或培養能夠達成變革願景的員工。
 - @以新方案、新主題和變革代理人給變革流程注入新活力。
- *深植文化—
 - @明確指出新作為和組織成功間的關聯。
 - @訂定辦法，確保領導人的培養和接班動作。

二、研習心得與可供本校參考辦理事項：

(一) 與會心得

面對高等教育與就業市場外在大環境的快速變動，本校積極進行招生選才專業化、課程結構精實化、修課模式跨域化等策略，進行教務面向的革新，鼓勵學生激發潛能、勇於面對挑戰，跨域學習、擴增能力，期能為學子們創造優質合宜的大學學習環境，以提升本校畢業學生的實力與競爭力。

這就是變革領導的核心—因為有危機意識，而積極建立團隊；提出願景並進而與內、外部相關人員溝通願景；再以授權鼓勵全員參與並創造戰果；進而持續檢討以鞏固戰果，並將此面對變革而將危機轉為曙光的因應變革模式，發展成為組織內部文化並加以深植。讓危機轉為學校進步的動力，並持續精進且強化戰果，方能使學校不斷成長躍進。

(二) 可供本校參考辦理事項

本校是農專與師專整合而成且創校已百周年的老校，校內資深的同仁為數不少，即使是年輕的同仁，對競爭環境視而不見或已習慣舒適圈的同仁也非常多，面對變革的感受與接受度也因人而異。但整體高教環境較之以往已有相當大的改變，以往以單科專才講授式的教授與學習模式，已難以因應現今社會對大學畢業生專業能力的期望與要求。

與其大嘆學生素質不如以前專科時代，教師們也許應該積極思考如何引發學生的學習動機與興趣，讓入學時也許並不優異的學生，經過相關課程的洗禮與教師的引導，於本校畢業時，達成自己設定的目標—無論是繼續就學或直接就業。

要達成上述的目標也許相當困難，但只要教師們願意持續充電，深化自己的教學專長並跨域學習，隨時代的演進，運用各項教學設備與設施、改變教學方式並放下身段，以學生有興趣並且信賴的教學模式，循循善誘，給學生們不一樣的學習經驗與感受，相信我們的跨領域學程、輔系、雙主修將都可吸引許多學生前來修習，並使學生成為英才。

本校教學評鑑，教師通過的比例非常高，但如果真如評鑑結果，本校應該沒有或至少僅有極少數的教師教學評量分數低於平均。但在實際的教學場域，我們卻也時常聽見學生對不認真教師的抱怨：也許是不敬業—遲到、早退、只看影片不討論；也許是講授內容了無新意、不具專業性與前瞻性；也許是面對同學的質疑或挑戰，無法給予適切的回應與引導，這些都是我們無從逃避且需積極誠實面對的問題。

危機就是轉機，意識到危機也就是變革的開始，期盼我們教務處可以一步步地循著變革成功的步驟，於招生選才、課程改革、跨域學習等各面向，勇於變革，造福師生。