

國立教育研究院籌備處

第 105 期國小主任儲訓班專題研究

學校行政人員溝通知能之探討

指導教授：陳清溪 教授

組 員：林昭青 賴惠鈴 黃玉琴

陳桂容 許瑋玲

學校行政人員溝通知能之探討

壹、前言

美國社會學家柏萊茲曾說：「機關內如無溝通，便不可能有人際（群）關係。」一個機關之中如無意見溝通，組織的生命與活動即無表現。學校正式層級結構之中，存在著由教職員工自行凝聚的小團體，如互助會、愛心會等非結構性小團體在學校行政運作歷程中，對正式組織的影響力是不容忽視的，學校領導者務必對校內正式組織與非正式組織同等重視，擬定適切之策略，方可使校方各種教育行政措施得以順利推行。

學校行政上的溝通可分為學校行政人員間的溝通、學校行政人員與教師間的溝通、學校行政人員與家長及社區間的溝通、學校教師與家長及社區間的溝通、教師間的溝通、教師與學生間的溝通。學校行政人員透過溝通可以建立共識與願景、化解衝突或危機、蒐集成員意見、政策說明或宣導、試放氣球了解抗拒的強度、達成組織目標。

一、研究動機

這幾年來，家長與老師之間的溝通問題越來越受重視，原因無非是因溝通不良所造成的衝突越來越多，在電視、報章雜誌上也不難見到這類的案例，家長從原來的沉默角色，轉變為積極力爭的角色，傳統以師為尊的觀念，在現在看來，確實出現了不小的考驗。漸漸浮上台面的教育問題，可由新聞報導中窺知一、二，親師間的良好溝通，已是舉足輕重的教育課題。

然而各校在九年一貫課程規劃與實施過程中，家長於學校願景、教學計畫、教材教法、教學評量、學校本位課程已有一定程度的關心與參與。基於學校對社區的「教育承諾」，學校校長、行政人員及班級導師必須與家長溝通學校的教育理念、教育措施、應變計畫、訓輔與班級經營方式，以減少家長與學校間的誤解和衝突，並藉以加強親師合作關係，提升教育品質。

二、研究目的

- (一) 了解國民小學行政人員可採行之溝通技巧。
- (二) 了解國民小學行政人員增進溝通知能之策略。
- (三) 預防問題的發生且能解決問題並化解衝突。

三、研究問題

- (一) 國民小學行政人員可採行之溝通技巧為何？
- (二) 國民小學行政人員所溝通對象之特性為何？
- (三) 如何預防問題的發生且能解決問題並化解衝突？

四、名詞詮釋

(一) 學校

是以縣市公立國民小學為範圍，不包括私立學校及完全中學。

(二) 行政人員

指上述學校中之教師兼教務、訓導、總務、輔導各處室編制內主任、組長而言。不包括補校主任、學校主計、出納、庶務、文書、人事及職員。

(三) 溝通

是指個人或團體，藉著某種媒介，將思想、情感、意見和訊息，傳遞給另一方，並能產生了解，建立共識的一種歷程。學校組織溝通，則是學校為了達成學校的目標與任務，使成員能充分分享訊息、意見、態度、和情感，以確保學校行政決策之順利運作，同時更可以滿足組織成員的心理需求，激勵成員工作士氣，共謀學校願景的達成。

貳、文獻探討

本研究探討學校行政溝通的知能，以做為學校行政溝通之參考。以下分別就溝通的涵義、溝通的理論模式、溝通的類型與網路，以及溝通的功能與障礙來探討溝通的理論基礎。

一、溝通的涵義

欲探討學校行政人員之溝通知能，應先了解其涵義，以下即針對「溝通」之詞義及中外學者所下的定義加以探討並歸納出本文之定義。

(一) 溝通的詞義

依據《辭海》的解釋，溝通是「疏通意見使其融洽」。如就英文 (Communication) 一字來說，乃源於拉丁字 “communis”，含有分享 (to share) 或建立共同看法 (to make common) 之意 (謝文全，1993)。

(二) 中外學者對溝通所下的定義

「溝通」一詞，國內外學者專家各有其看法，茲舉其要者說明之：

1. Robbins (1991) 認為：溝通是訊息意義的傳達與瞭解的過程。
2. Moonman (1970) 以為：溝通是一個人或團體傳達情感或意見給另一個個人或團體的一種歷程。
3. Barnard (1968) 認為：溝通是人與個人間傳遞有意義符號的歷程。
4. Lewis (1975) 認為：溝通是藉分享訊息、觀念或態度，使得送訊者與收訊者之間產生某種程度的共同瞭解。
5. Guthrie 和 Reed (1991) 以為：溝通係經由語言或行為，將一個人觀念、思想、意

見、資訊和感受傳送給他人的歷程。

6. 張金鑑（1983）認為：將溝通視為使機關職員對機關的問題與任務獲得共同瞭解，使思想一致、精神團結的方法和程序。
7. 黃昆輝（1988）指出：溝通是藉分享訊息的歷程，藉以建立共識協調行動、集思廣益或滿足需求，進而達成預定目標。
8. 劉興漢（1985）指出：溝通是所有傳達消息、態度、觀念與意見的程序，並經此程序，達到人與人之間的瞭解與協議。
9. 吳清山（1991）認為：溝通是個人或團體傳達情感、訊息、意見或事實到其他的個人或團體，彼此能夠產生相互瞭解的一種歷程。
10. 鄭彩鳳（1999）認為：個人或團體透過有關的媒介，將訊息、情感相互傳遞的歷程，其作用主要在增進彼此的瞭解與共識的建立。

綜合以上各學者之說法，可以了解溝通是：個人或團體，藉著某種媒介，將思想、情感、意見和訊息，傳遞給另一方，並能產生了解，建立共識的一種歷程。學校組織溝通，則是學校為了達成學校的目標與任務，使成員能充分分享訊息、意見、態度和情感，以確保學校行政決策之順利運作，同時更可以滿足組織成員的心理需求，激勵成員工作士氣，共謀學校願景的達成。

二、溝通的理論模式

無論任何一種溝通，其功能與目的皆希望能成功地傳達信息，而溝通的模式最基本的要素包括訴說者、傾聽者與訊息，以下列出三項模式來說明溝通之模式。

（一）Hanson 的 SMCR 溝通模式

溝通是一種非常複雜的歷程，Hanson Z. M.認為在學校中經常發現 SMCR 的溝通模式（如圖 1），其中 S 代表來源（Source），M 代表訊息（Message），C 代表溝通管道（Channel），R 代表收訊者（Receiver），經由編碼、傳達、媒介、解碼，以達成學校組織溝通的目的（吳宗立，1997）。

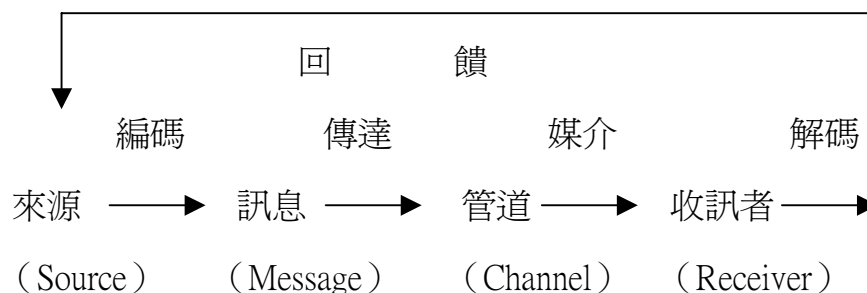


圖 1 Hanson 的 SMCR 溝通模式

資料來源：吳宗立（1997）。學校行政研究，頁 57。高雄：復文。

(二) 謝文全整理的溝通模式

謝文全（1993）整理國外學者的研究，把構成溝通的要素分爲六項，包括訊息、發訊者或來源、收訊者或目的地、媒介、管道、環境。如圖 2。

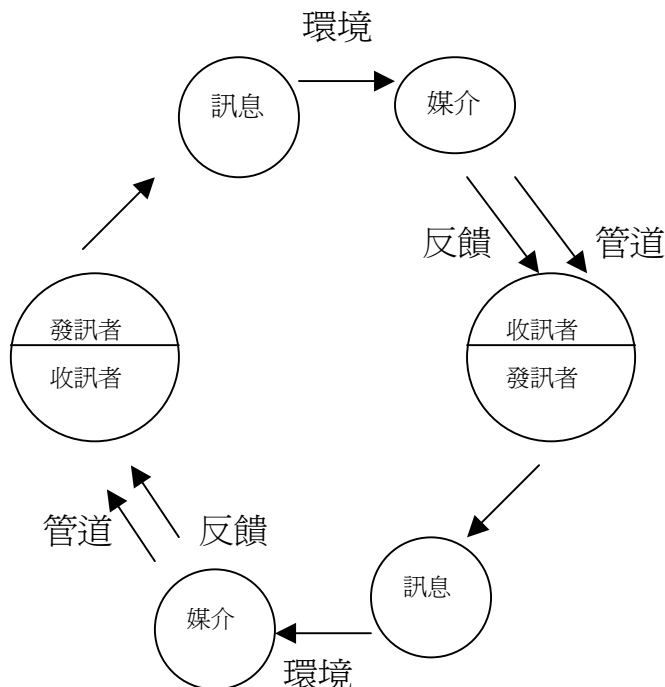


圖 2 謝文全整理的溝通模式

資料來源：謝文全（1993）。教育行政—理論與實務，頁 252。台北：文景。

(三) 秦夢群整理的溝通模式

秦夢群（2007）參考國外學者的看法，歸納出下圖 3 的溝通模式。認爲其模式有四個特點：

1. 整個溝通過程是循環且雙向的。個人不但扮演訴說者，同時也可能是傾聽者。訊息不止是單向的傳遞，而應是雙向的回饋。
2. 譯碼與解碼爲對訊息處理的方式。藉著不同的管道或媒介，訊息以各種方式發出與傳遞。
3. 傳遞過程中有噪音的出現，往往造成困擾並使訊息失真。
4. 溝通之型式受到大環境（文化層面）與小環境（個人特質）的影響。同樣訊息卻因文化信仰或個別差異而有不同的傳遞方法，並進而影響了雙方的溝通行爲。

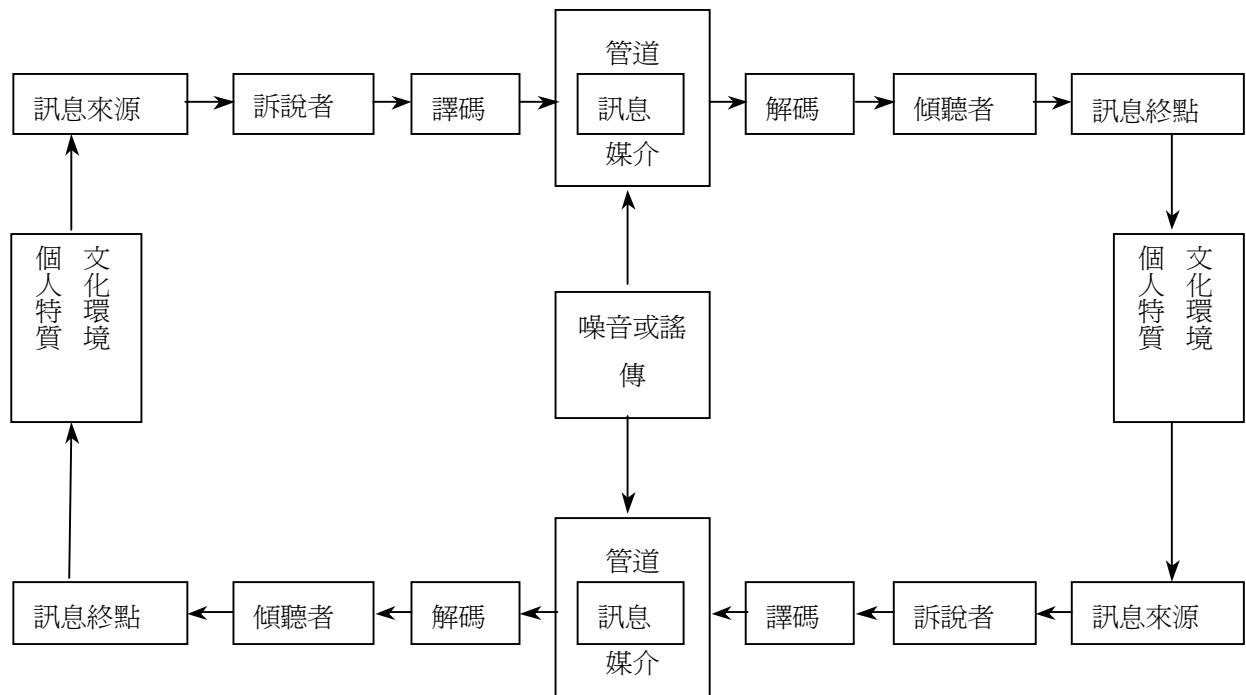


圖 3 秦夢群整理的溝通模式

資料來源：秦夢群（2007）。教育行政—理論部分，頁 508。台北：五南。

就以上三種溝通模式，可以歸納出溝通歷程中的至少包括：發訊者、編碼、訊息、管道、解碼、收訊者、回饋，而個人因素、社會文化等中介因素，都會在編碼或解碼中造成對訊息呈現和認知的影響。以下就溝通要素分別說明：

1. 發訊者：發訊者將欲傳達之訊息加以編碼，其方式是多元的，包括書寫、口語、身體語言等。
2. 編碼：編碼是訊息呈現的方式，它會受到技巧、態度、知識和社會文化影響。
3. 訊息：訊息內容包括事實、感情、態度、觀念等。
4. 管道：是訊息流通的媒介，依管道型式可分為正式的和非正式二種。正式的管道形式多由組織建立，以學校而言，如：校務會議、校內各項會議或是公文會簽等；非正式管道則如私人來往或聯誼、社交聚會等皆是。若依管道的流向，則分上行、下行及平行等三種。
5. 媒介：是指傳送訊息使用的工具與符號。一般分為語文訊息（包括文字、圖表、口語等）與非語文訊息（如肢體語言、聲調、人際間之距離等）。
6. 解碼：訊息接收者需解讀傳送者的訊息，亦即「解碼」的工作。收訊者須具有與傳送者相當的知覺能力或態度、知識、文化系統，才能正確回饋發訊者所傳遞的訊息。
7. 回饋：回饋即指溝通來源譯解其編碼的訊息，又回到原處，回饋有助於我們檢索訊息傳達的正確性程度。

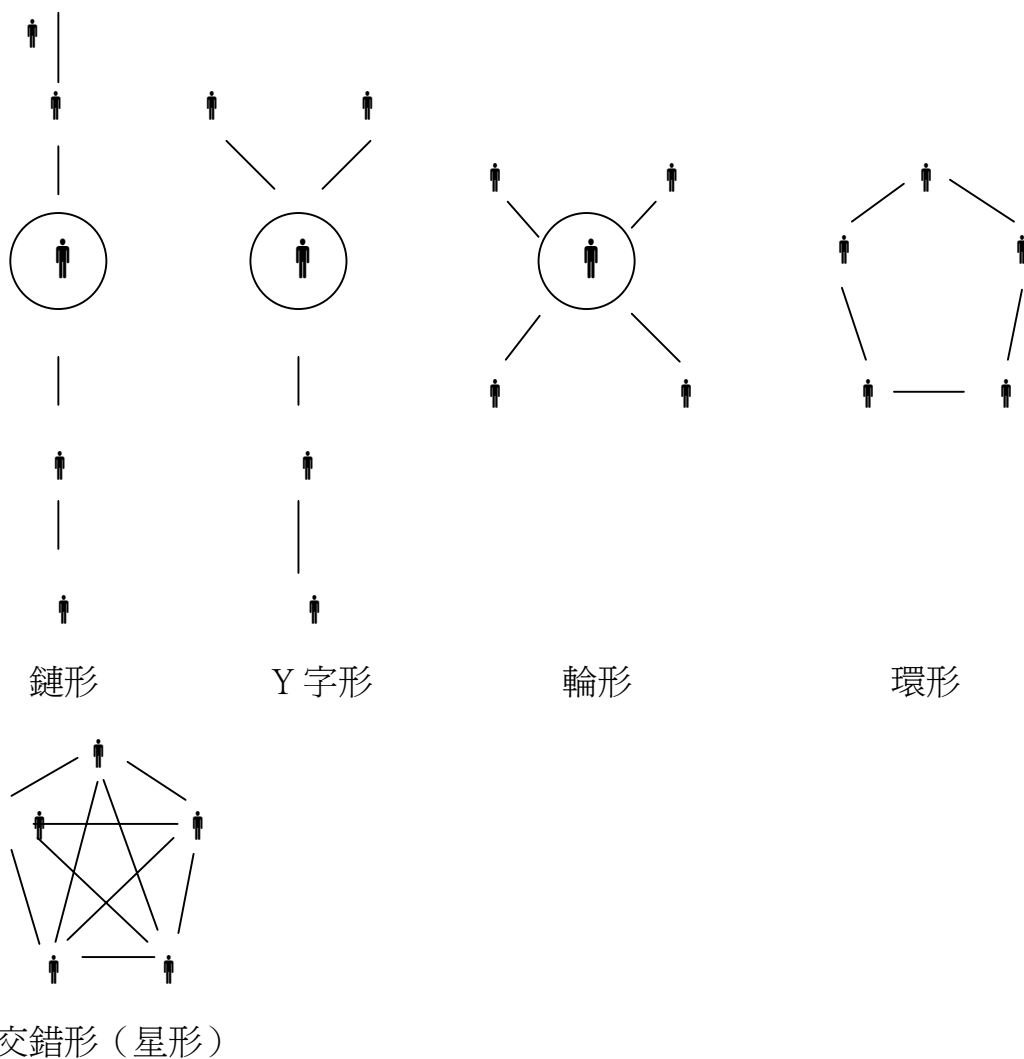
三、溝通的類型與網路

(一) 溝通的類型

1. 李書文（2007）認為依溝通的方向可分為：
 - (1) 垂直溝通：多半是指組織中不同的層級當中，分為上對下或下對上的溝通兩種，一般大多是在科層體制中發生，多半比較正式。
 - (2) 水平溝通：大多是在同一層級中做溝通，傾向非正式，資訊也比較正確，不會被扭曲。
 - (3) 小道溝通：又稱為「葡萄藤式的溝通」多半是只在不同層級間，非正式的訊息傳遞。
2. 張慶勳（1987）認為依送訊者與收訊者的交互作用分：
 - (1) 單向溝通：是指在不同的層級，人與人之間產生單方面的消息傳遞或訊息的接收，送訊者不做追蹤，不求回饋。
 - (2) 雙向溝通：除了產生訊息的傳達或接收訊息以外，並產生交互的作用。送訊者留意收訊者之反應，以作為進一步溝通之參考，重視收訊者之回饋。（張慶勳，1987）
3. 依溝通的媒介：
 - (1) 語文式溝通：包含當面交談、文書往返、組織公布欄、電話、電腦、傳真等。Mitchell（1978）指出口語加上文書型式最為有效。
 - (2) 非語文溝通：臉部的表情、聲音的高低等行為語言的奧秘亦無窮。Mehrabian（1971）發現成員對於組織訊息的獲得與詮釋，百分之九十三是經由非語文的媒介（其中百分之三十八為聲音表情，百分之五十五為臉部表情）。
4. 現今電子媒介的日新月異，電子化溝通可分為以下幾個階段（林芩竹，2007）：
 - (1) 二十世紀初，電話減少個人面對面的溝通。
 - (2) 1960 年代末期，影印機普及，加速文件複製。
 - (3) 1980 年代早期，電子技術大幅改變組織內的溝通方式，包括：傳呼機、傳真機、視訊會議、電子會議、手機、電子郵件、PDA 等。
 - (4) 電腦網路溝通符號逐漸取代傳統文字。

(二) 溝通的網路

1. 正式溝通網路：溝通網路的不同，是基於不同組織間的差異，各組織架構不同，一般有以下五種溝通網路形式。



資料來源：轉引自張慶勳（2001），學校組織行為，p.492。

Poole 以三個指標（1）集中性（2）連接性（3）獨占性，來區分溝通網路的集權與分權。鏈形、輪形、Y 字形趨向集權式，在其網路中都有一中心人物，而其餘成員間，彼此間並無聯繫。環形與交錯形溝通網路，則傾向分權式，成員間可互相溝通，並無上下之別。（秦夢群，2000）。

2. 非正式網路（informal networks）：如傳言其特徵及存在的目的如下：

- (1) 特徵：
 - a. 不受管理當局所控制
 - b. 較正式公報更為可信
 - c. 多用來謀求相關人員之私利

(2) 傳言存在的目的：

- a. 減低焦慮感
- b. 弄清楚有限且支離破碎的訊息
- c. 象徵訊息傳遞者的地位

(張慶勳，2000，p.493；李青芬等編譯，2001)

四、溝通的功能與障礙

(一) 溝通的功能

1. Scott 與 Mitchell 提出溝通在團體中有四項主要的功能，分別為：情感表達、士氣激勵、資訊傳遞、任務掌控四項(李青芬等編譯，2001；秦夢群，1998；鄭彩鳳，1999)，如(表 1)所示：

表 1 溝通在團體中的功能

功能	取向	目的	理論與研究焦點
情感表達	感情	增加對組織角色的接受程度	滿足感、解決衝突、減輕壓力、角色定義
士氣激勵	動機	忠於組織目標全力以赴	權力、學習、順從、強化與期望、行為改變
資訊傳遞	技術	提供必需的資料，俾便進行決策	決策、資訊處理、決策理論
任務掌控	結構	任務澄清、責任明確、績效導向	組織設計

資料來源：鄭彩鳳(1999)，學校行政理論與實務。台北，頁 291。

(1) 就行政決定而言

學校行政歷程，包括計畫、組織、溝通、領導及評鑑等步驟，良好的計畫或決定，要付諸實施之前，必須要有充分的宣導和溝通，讓受到影響的人，都能了解計畫或決定的內容及用意，由了解而支持，並願意去執行或遵守，才能解決問題，達成目標。而且，由於組織文化或成員的惰性，計畫越屬創新，則留供宣導和溝通的時間就需要越多。

(2) 就行政領導而言

Miller 認為，士氣來自於團體的凝聚力，士氣高昂與否，繫於成員對組織目標的充分認同，然後才能竭力實現目標，充分發揮團體精神，並由目標達成之回饋，再強化工作士氣，如此往復，才能使學校氣氛上下交融，和諧無間。因此，溝通乃是激勵士氣關鍵性因素。

(3) 就人際關係而言

對學校組織成員而言，學校通常是個人建立社交互動關係的主要場域，在團體中，藉由溝通使個人得以分享彼此之成就感和挫折感，滿足個人人際關係

的需求。

(4) 就教學效果而言

科技高度發展，學校組織溝通必須擅用工具及多媒體，廣泛蒐集資訊，經由資訊處理、提供及轉移，一方面便於決策的分析評估，一方面也有助於教學效能的提高。

(5) 就公共關係而言

學校並非封閉和孤立之組織，尤其近來教育改革的潮流衝擊下，發展學校本位課程必須配合社區總體營造之特色，且家長及社區力量的支援，是課程改革成功的重要條件，因此必須擅用溝通，建立良好的親師關係，爭取社區民眾的信賴和支持，以確保課程改革的成效。

以上對於溝通功能的闡釋，依史考特（W.Scott）及米契爾（T.Mitchll, 1976）分析，主要有任務控制、激勵士氣、情感表達、傳遞訊息四項，在學校實務運作上，分別彰顯在行政決定、行政領導、人際互動、教學成效、公共關係等方面。

溝通是一種有目的的活動，在學校組織中，溝通遍及學校的各各層面上，良好的溝通，可以使業務進行流暢、組織氣氛和諧，有助於教師與教師間、教師與行政間彼此合作，也易於與社區建立一個良好的關係，進而結合社區力量，成為學校校務發展的助力。

(二) 溝通的障礙

在溝通歷程的現實情境分析，尚存在許多問題，形成溝通時的障礙。

1. 茲歸納相關文獻（李青芬等，2001；張慶勳，2001；秦夢群，2000）對溝通障礙的因素探討，有：

- (1) 過濾作用：指送訊者會為某種目的而操縱所傳遞的訊息，如下屬會因為討好主管而隱藏一部份訊息，或是傳遞訊息時依己意加油添醋。
- (2) 選擇性知覺：溝通過程裡，收訊者會基於自己的興趣或需求選擇其所認為最重要或最喜愛的部分，影響資訊的完整性。
- (3) 資訊過荷：資訊過量或太複雜，若又有時間壓力，收訊者有時會採取刪除、逃避或放棄。
- (4) 防衛：當個人面對訊息，感受到威脅時，會變得具有防衛性，隨之而起的防衛性舉動，如抨擊性言詞、諷刺性批評，都會妨礙有效溝通。
- (5) 官樣文章或專門性術語：送訊者和收訊者，因教育程度、年齡，生活背景，社群文化不同，而使用不同的語言和表達技巧，不同領域的人，也都各有其「行話」，小團體或同儕團體也各因其次及文化形成的同儕語言，造成語言傳遞上的困難。（張慶勳，2001）
- (6) 情緒：收訊者的情緒也會造成對訊息情緒化的判斷。

- (7) 非語文式線索：溝通者之間的空間距離、位置、肢體語言、臉部表情等都會影響溝通的品質。
- (8) 時間壓力：當訊息傳給收訊者，使其感受到時間壓力或完全沒有壓力，較無法達到溝通的效果。（張慶勳，2001）
- (9) 溝通焦慮：有 5%到 20%的人會有溝通焦慮，由於他們過度緊張和不安，因而影響到整個溝通技巧。（李青芬等，2001）

2. 江文雄認為溝通在學校行政中的障礙有：（引自余學敏，2001）

- (1) 個人的心理差異：
 - a.個人取捨標準不同
 - b.個人學養深淺不同
 - c.個人職位高低不同
- (2) 組織的心理氣氛：
 - a.校長的領導態度
 - b.小團體的約束
 - c.教師人格的需要
 - d.教師平日的作風
 - e.社區不友好的態度
- (3) 機械性的障礙：
 - a.組織結構不健全
 - b.管理措施不當

3. 蔡培村認為學校行政溝通方面的問題出在：（引自余學敏，2001）

- (1) 溝通環境不良
- (2) 溝通管道不足
- (3) 溝通或申訴管道不暢通
- (4) 學校溝通媒介不夠多樣化

4. 鄭彩鳳將影響學校行政溝通的問題，分成一般性、上行、下行、平行等幾個方面來討論：（引自余學敏，2001）

- (1) 一般性障礙：
 - a.知覺性障礙
 - b.語意上障礙
 - c.心理上障礙
 - d.地位上障礙
 - e.地理上的障礙
 - f.溝通方法上的障礙
 - g.資訊超載
 - h.時間壓力
- (2) 上行溝通障礙：
 - a.報喜不報憂
 - b.地位情節
 - c.觀念的偏差
 - d.主管的領導作風
 - e.溝通內容被逐級沖淡或曲解
- (3) 下行溝通障礙：

- a.保障優勢地位 b.層級失真

(4) 平行溝通障礙：

- a.專業分工障礙 b.本位主義障礙
c.職責不清的障礙 d.影響力有限。

總之，由於語意表達的困難以及誤解，經常使溝通出現了障礙。也因為背景訓練的不同，個人選擇性知覺、或對他人缺乏了解等都會造成溝通的障礙。

參、結論與建議

本文對於前述文獻探討之結果，以及考量學校之實際運作情形，歸納出以下幾項建議，並嘗試提出幾點建議，作為學校行政人員與他人溝通時之參考。

一、結論

溝通對於組織內部之個人及團體都非常重要，尤其新世紀的學校領導者更應主動、積極地建立多元而暢通的溝通管道、減少溝通中訊息的不明確性，以提高團隊績效、增加成員滿足感。尤其要以參與式、民主式的領導方式，尊重教師、激勵家長、結合社區及社會資源，使教師能充分發揮其教學專業知能，並使家長、社區能積極主動地協助教師的教學和學校的校務發展工作。至於教師集體協商，也是目前學校裡亟需學習的溝通方式，要能認知到以協商方式解決衝突的時代已經來臨，學校每個成員都必須學習溝通的技巧，而使尋求合作的商議過程，充滿教育性，同時也能增進教師專業能力，使教師、學校、家長、社區都能達成多贏的境界，提高學校效能，為學生學習營造最和諧的學習環境。

相對於「訓練」，「教育」是萬物之靈的高貴心智活動，富有「人味」才具永續傳承的價值。而「學校組織」正是達成此教育功能的催化劑，唯有回歸心靈本質、仁民愛物，才能超越形式、實踐教育理想。因此，以溝通協商中之「真誠協助」與「良性互動」合作追求「共贏的未來」，將是活化組織體系，邁向專業的「活水」。於是有所領悟，亦即面對今後校務的推展，須有如下的體認：

- (一) **多元參與的時代來臨**——能迎接「參與式的決策歷程」才能快樂地與人分享權力，而達成有承諾的溝通。
- (二) **多邊會談的機會增多**——能適應「廣角鏡的不同視野」才能有雅量聆聽不同的聲音，而擁有廣納建言的收穫。
- (三) **多方皆贏的胸襟開闊**——能肯定「合作性協商的價值」才能不把自己的快樂建築在別人的痛苦上，進而享受共同利益的喜悅。
- (四) **多人不滿的可能存在**——能建立「合理的申訴制度」使其有紓發管道，才能真正關照不同的價值、立場而軟化一顆顆長期被禁錮的心靈。
- (五) **多加觀摩的學習機會**——多參加進修研習活動，用心及細心閱讀，多與校園中的老師

親近、請教，必可收潛移默化之效，甚至功力大增。

- (六) **多人共勉的組織氣氛**：學校教育的影響力日減，學校組織愈來愈抵擋不住家庭教育、社會教育的反效果。此時，同事之間即要互相勉勵、扶持，以免挫敗及沮喪感日強而無法自拔。

二、建議

以下即針對文獻探討之結果，並參酌學校實際運作情形，分由上行、平行、下行與對外溝通四個面向，試擬出幾點建議，以為學校行政人員從事溝通行為時之參考。

(一) 上行溝通面向

學校行政人員之上行溝通面向，包含主任層級對校長的溝通，以及組長層級對校長與主任的溝通兩類。其建議如下：

1. 誠實說明為上策

為人下屬者，應避免因為要討好上級或掩飾自己的過錯而隱瞞事實真相，或是只挑好聽的話說，致使上級無法做出正確的決策，甚至造成難以彌補的錯誤。

2. 主動報告並溝通意見

對於自己經手的工作，無論上級是否已將該任務完全授權，仍應主動向其報告並溝通，不要被動的等待指示，對於上級交辦事項如有疑慮，也應詢問清楚。

3. 避免因他人轉述而失真

即使不是和自己的直屬長官溝通，也應盡量直接向主事者報告，以免因為經由他人轉述時，由於參雜轉述者之意見或錯誤認知而與事實真相有所出入。

(二) 平行溝通面向

學校行政人員之平行溝通面向，包含主任層級之間的溝通，以及組長層級之間的溝通兩類。其建議如下：

1. 避免因專業分工造成的隔閡

學校內的行政人員分屬不同處室，平日各司其職忙於自己的工作，容易因此而疏於橫向聯繫，造成彼此觀念上的隔閡，因此，加強各處室間的溝通與聯繫是很重要的。

2. 破除本位主義的迷思

不同處室有不同的立場、不同的考量，不應有自己處室的經辦工作較重要，他處室較不重要的想法，應設法破除本位主義的迷思，加強溝通聯繫，方能群策群力，增進學校組織績效。

3. 工作權責劃分清楚

各處室乃至於各行政人員工作執掌的劃分應該越清楚詳盡越好，儘量避免有界定不清的模糊地帶，如此才能避免因為權責不清而形成爭功諉過的紛爭。

(三) 下行溝通面向

學校行政人員之下行溝通面向，包含校長對主任層級的溝通，以及校長對主任與組長層級的溝通兩類。其建議如下：

1. 交辦事項應詳加說明

上級交辦事項時，不應存在擔心下屬表現太好會影響自己地位的想法，應針對該項欲辦理事項詳加說明，最好清楚指示處理流程及設定應完成時間，以期順利完成工作。

2. 直接傳達工作指令

上級指示下級辦理公務時，應當直接交代承辦人員，並將其要求說明清楚，儘量不要透過科層體制加以轉述，方能避免錯誤解讀之弊，以期達成事半功倍之效。

(四) 對外溝通面向

學校行政人員之對外溝通面向，主要是面對社區民眾與學生家長二者的溝通。其建議如下：

1. 了解並融入學區文化

教育是學校教育、家庭教育、社會教育三者交互作用的結果，因此，學校行政人員應充分了解學區文化，並與社區人士充分溝通，除避免因誤會而產生的紛爭以外，還應積極的融入學區的文化，進而建立學區的優良文化。

2. 清楚傳達辦學理念

學校所建立的願景與校長的辦學理念，可藉由召開家長委員會或在社區辦理活動時加以宣揚，讓社區民眾能充分了解，並更進一步取得其認同，讓社區的力量成為學校辦學之助力。

3. 適度行銷學校

對於學校的教學成效，應做適度的行銷，讓社區民眾都能了解學校所有人員用心良苦，並藉由社區民眾間之口耳相傳建立起口碑，日後如遇有溝通不佳的情形時，亦可適度藉由民眾的力量來化解。

4. 避免小道消息的負面影響

「水能載舟，亦能覆舟」，學校可藉由社區民眾的口耳相傳建立口碑，但也應極力避免社區民眾，有意無意之間造成小道消息的散播，輕者模糊焦點，嚴重者甚至成了謠言滿天飛的情況，如此才能既得其利又能不蒙其害。

參考文獻

- 王淑俐。校園倫理與教師溝通能力。民96年3月12日。
- 李書文。學校組織溝通與協商。民96年3月12日，取自web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/90schoolorgshare.htm。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯（2001）。組織行為學第九版，台北：華泰文化。
- 余學敏。學校組織行為與管理專題研究報告--學校組織溝通。民96年3月12日，取自web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/90schoolorgshare.htm。
- 吳宗立（民86）。學校行政研究。高雄：復文。
- 吳金香（民89）。學校組織行為與管理。台北：五南。
- 吳清山（1991）。國民小學管理模式與學校效能關係之研究。國立政治大學。
- 吳清基（民85）。教育與行政。台北：師大。
- 林芩竹。組織行為專題研究報告—學校組織溝通。民96年3月12日，取自web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/90schoolorgshare.htm。
- 秦夢群（2007）。教育行政—理論部分。台北：五南。
- 張金鑑（1983）。行政學典範。台北：中國行政學會。
- 張慶勳（民85）。學校組織行為。台北：五南。
- 黃昆輝（1988）。教育行政學。台北：東華書局。
- 劉興漢（1985）。領導的理論及其在教育行政上的應用。載於中華民國比較教育學會主編，教育行政比較研究。台北：台灣書店。
- 鄭彩鳳（1999）。學校行政—理論與實務。高雄市：麗文文化事業。
- 謝文全（1993）。教育行政—理論與實務。台北：文景書局。
- Barnard, C.I. (1968) *The Functions of the executive, Massachusetts* : Harvard University Press.
- Guthrie, J.W. & Reed, R.J. (1991). *Educational administration and policy and effective leadership for American education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Lewis, P.V. (1975). *Organizational Communication: The essence of effective Management*. Columbus, Ohio: Grid.
- Moonman, E. (1970). *Communication in the expanding organization*. London: Tavistock publications.
- Emery, E. et al. (1960) *Introduction to Mass Communications*. New York: Dodd. Mead & Company.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior : concepts, controversies, and applications*. (2nd ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 183