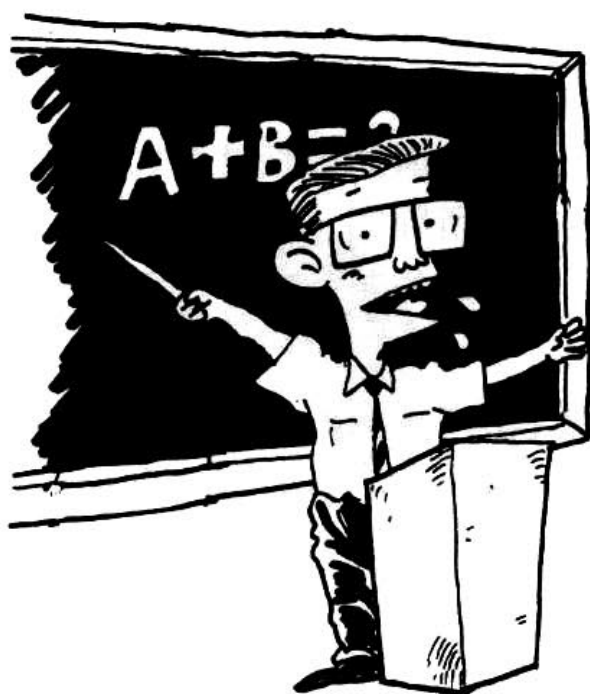




學校經營

學校領導 與 溝通協調

柯進雄



人類爲了完成共同的目標，才有了組織。組織決定了人與人間之關係，且涉及權責之劃分與工作之分工與合作。但是組成機關的人員，由於先天遺傳及後天環境之影響，產生了個別差異，而有不同的工作行爲，而且對事物的看法亦相異。因此，如何促進各機關工作人員之團體意識，提高工作效率，其要領在使人員之意見能溝通。進而使各單位、各職員能以分工合作的、協同一致的整齊步伐，達成共同任務與使命。

溝通是協調的一種方法，協調是溝通

的結果。溝通在求思想上的共同了解，協調在謀行動上的協同一致。現今各級學校組織日趨龐大、單位逐漸增多、分工越加細密。一個成功的校長必須運用有效的溝通，促使員工協同一致，才能達成教育目標。



溝通的意義

溝通的性質

(一)、意義

一個機關不僅是權責分配的體系，同時也是全體職員間意見溝通，感情交流的心理狀態。組成機關的人員，由於先天遺傳與後天環境的影響，產生了個別差異；加以個人職務不同，立場互異，致對事務各有不同的看法。所以要加強機關成員的團體意識，增進彼此的了解，首須溝通單位與單位間，人員與人員間的意見。

溝通（Communication）乃是告知、顯示、散播消息之意，簡言之，就是交換意見。張金鑑教授認為溝通即是「使機關職員對機關問題與任務獲得共同了解，使思想一致，精神團結的方法和程序。」韋氏大字典：「溝通乃文字、文句或消息之交通、思想或意見之交換。」由此我們可知道「溝通即組織中構成人員之間的觀念和消息的傳達與了解的過程」。

(二)、目的

張金鑑教授在「行政學典範」一書中說：「溝通的主要目的是使各關係人對共

同問題有心心相印的了解。溝通是要使機關的職員間及職員對其工作、職權上都有相互信賴與一致的認識。」最後期能把一機關各不同單位和人員從思想了解上聯繫起來，使成為團結一致的堅強與合作的團體。姜占魁教授更指出溝通的目的，除了達到團體的合作，以達相互諒解而外，亦要「求調和主管與部屬的利益，用以培養人員的合作態度，達到合作的目的。」

(三)、重要性

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。機關內的溝通，是無時間限制的一種活動，其對於機關的重要，正像血脈之對於人體。戴維斯說：「溝通是提供消息、增進了解、鼓舞工作情緒、促進團體工作效率、提高工作滿足感之手段，因而良好之溝通是獲得良好工作之表現。」

今日各級學校多數組織龐大，人員衆多，業務複雜。欲期有效的領導，則校長必須充分溝通教職員間之意見，務求上下縱橫無所隔閡、思想一致，為達成學校教育目標而共同努力。

溝通的障礙

溝通是人員彼此間了解和消息傳播的過程，可是很不幸的是，人類在溝通的過程中卻時常不能達成期望的目的。賽豪說：「世界上大多數誤會，都是由於人們之間，沒有有效的溝通。」溝通系統的阻塞

，在組織中是非常嚴重的事，如同人體血液不通，隨時會引發知覺麻痺或肢體癱瘓的惡果。學校校長對於意見溝通可能產生的障礙，應該深切了解，進而設法避免或消除這些障礙。

一、地位上的障礙

學校的組織，其型態亦屬層級節制體系，有校長、主任、組長及教職員等層級的劃分，結果產生兩種地位關係：一為同等的地位，一為上級與下屬的地位關係。由於地位不同而產生溝通的障礙，如：

(一)、意見經過層級的傳遞，每因傳遞者有意或無意的選擇與修改，往往歪曲原意，每經一層級便發生一次的變質，與原意就越離越遠了。

(二)、上級人員每存「自傲自是」心理，不隨便或輕易向部屬開口，以保持其尊

嚴，致使上下級間之意見難以暢通。

(三)、下級人員的自卑心理：現代組織所表現的權威方向，不容許其屬員任意超越其上司，亦不能控訴其上司所作之決定。凡此都會促使下級人員形成自保或自卑心理，不肯向上級地位者坦白而痛快地陳述意見。

(四)、員工對工作安全的恐懼：員工為保持自身工作的安全，往往不敢冒險陳述意見或作興革之建言，害怕主管對其不利。

(五)、主管人員與部屬的需要常不一致，觀念不同，利害不一，成為溝通之障礙。

二、語文上的障礙

意見溝通幾乎全賴語言與文字。但語文之意義每多含混晦澀，內容如不明確，說者與聽者領會不同、解釋不同，常會引起誤解，導致分歧。

(一)、語言：1. 口齒不清。2. 鄉音過重。3. 辭不達意。4. 誤傳。

(二)文字：1. 以有限的文字表現無限的意思，往往不能達意。

2. 文字的意義不止一種，對某些行業的人說來，文字又有特別之意義。

3. 相同的文字在不同的地方，有不同的意義。

4. 我國尚有文言文之障礙。

三、心理上的障礙

(一)、機關首長不了解溝通的重要性，對此不作有計畫的進行。

(二)、首長有獨斷獨行的思想，存「民



可使由之，不可使知之」的觀念，認為部屬只須聽命行事，不必多所了解。

(三)、上級對部屬的報導，每流於官樣文章，常未考慮實際的效果實施的困難。

(四)、部屬對長官的報告，多流於吹牛拍馬、專講好話、歪曲事實、虛報數字、蒙蔽真相。

(五)、謠言和耳語作祟，不脛而走，不翼而飛，流傳甚速，致引起誤會與錯覺。

四、專業上的障礙

專業分工是現代化組織的特色，而現代組織又多採業務與幕僚的組織。學校之教、訓、輔三處及教師，一般被視為業務單位，而主計、人事及總務處，則係幕僚單位。幕僚人員比較能接近首長，但很容易引起業務人員之疑忌與不滿。再就職能之劃分而言，由於主計、人事各有其獨立的指揮監督系統與職員間所受的專業訓練不同，以及個人所抱持的工作目標與理想亦有差異，都使他們對溝通事項的解釋，遵循自己的思路進行，凡此皆易造成意見溝通的障礙。

溝通的種類與方法

溝通的種類

溝通係透過組織結構而產生，任何組織都有正式與非正式兩種結構。因此溝通系統亦可分為兩種，一為正式溝通（Formal Communication）另一為非正式溝通（Informal Communication）。

(一)、正式溝通

正式溝通乃配合正式組織而產生，其消息傳遞的過程，必須透過層級體系中的每一層級。依其消息流通的方向，可分為上行溝通、平行溝通與下行溝通三種：

1. 上行溝通（UPward Communication）：上行溝通係指下級人員以報告或建議等方式，對上級反映其意見。

(1)上行溝通的作用

①上行溝通提供了屬員參與的機會。

②有效的上行溝通可以鼓勵屬員發表有價值的意見。

③由上行溝通可發現屬員是否真正了解下行溝通消息的原意。

④可以獲得正確的資料，用以制定良好的決策。

⑤上行溝通可以解除員工的緊張情緒和減輕精神上的壓力。

⑥上行溝通有助於滿足人類的基本需求。

(2)上行溝通的原則

①上行溝通之範圍必須系統化平均發展。

②聽取報告必須敏感，應尋求隱藏於毀譽後的真正原因。

③聽取報告必須客觀，應以謙虛的態度接受下級人員的報告或批評。

④聽取報告應採取行動，對於好的意見應加採用，對於壞的情況應加改善，如不能採用或改善，應坦白解釋其原因。

(3)上行溝通的內容

①有關教職員工對學校措施的態度和感覺的消息。



②有關教職員工的需求及想知道的消息。

③能增進學校發展的建議與觀念。

④教職員工的工作情況及個人的特別狀況。

2.下行溝通（Downward Communication）：下行溝通乃是依組織的系統線，由上層傳至下層，通常指由管理階層傳到執行階層的員工。

(1)下行溝通的作用

①幫助機關達成執行目標。

②增強員工的合作意識。

③使員工了解、贊同、並支持組織所處的地位。

④對於員工所從事的任務或工作，給予正確的指導。

⑤可以減少消息的曲解或誤傳。

⑥有機構之決策與控制。

(2)下行溝通的原則

①了解員工的工作情形及他們的慾望、情感及個人問題。

②獲得員工的信任。

③培養主動的溝通態度。

④慎選溝通人員。

(3)下行溝通的內容

①必須告訴之事項：指對員工及其工作有直接或即刻影響之事項，如工作指派、工作職責等。

②應當告訴之事項：如上級重要教育政策與指示，教學應改進之處或家長反映等事項。

③值得一提之事項：如學校之發展計畫、重點工作及其他與學校有榮辱關係之事項。

3.平行溝通（Horizontal Communication）：指平行單位或人員之間的溝通。

(1)平行溝通之作用

①平行溝通可使辦事手續簡化，節省時間，提高工作效率。

②可以培養員工相互利益的觀念及團隊精神。

③可以培養員工間的友誼，進而滿足人員的社會慾望。

(2)平行溝通的方式：可分為個人跨越接觸與團體跨越接觸兩種。前者由個人於需要溝通時行之，後者都以會議方式進行。

(二)非正式溝通

任何一個機關組織，正式意見溝通與非正式意見溝通同時並存。賽蒙（H.A. Simon）曾說：「無論在組織中設立多麼精巧的正式溝通系統，還是需要以非正式溝通補充之。」非正式溝通乃基於人之社

會關係而發生，既非主管所能建立，亦非主管所能控制。它是非正式組織之副產品，一方面可滿足員工之需求，一方面也補充了正式溝通系統之不足。

非正式溝通，其性質頗不穩定，對學校校務之推展，有莫大之影響。其本身並無好壞之分，端視運用是否得當而定。校長不可一味壓制或不予注意，以免產生相反或不利之結果。

1. 非正式溝通之特性

(1)非正式溝通是建立在組織份子的社會關係上，也就是由人員間的社會交互行為而產生，所以其表現方式和個人一樣具有多變性和動態性。

(2)非正式溝通有時稱之為傳聞，來自於人言「三句不離本行」之閒談習慣，其溝通並無規則可循，凡正式溝通系統以外的消息均包括在內。

(3)正式溝通乃組織規劃之溝通，需遵行組織之系統。非正式溝通無此項限制，所以對消息的傳遞比較快速。

(4)非正式溝通大多於無意中進行，其內容亦無限定，故可以發生於任何地方與時間。

2. 非正式溝通之功用

(1)可彌補正式溝通之不足，傳達正式溝通所不能或不願傳達之消息。

(2)可以了解員工心裡之真正態度，同時使員工之情緒得以發洩。

(3)可將上級命令轉變為員工所能了解之用語，因而可補救員工不了解上級人員命令所含字彙及感覺上之缺點。

3. 非正式溝通之運用

非正式溝通如處理不當，會造成弊多利少的現象。所以學校校長，應針對其特性，採取各種因應措施：

(1)在制定決策時，應考慮此一決策是否會引起傳聞，如何防範，可否利用傳聞來推動此一決策。

(2)重視傳聞，並研究其真實意義及目的何在。

(3)設法發現非正式溝通之領導人物，必要時用其為澄清或傳播消息的媒介。

(4)供給傳聞所需之資料，促使傳聞成為事實，避免以訛傳訛，以收傳達真實消息之功能。

(作者：本會前任副主任

現職中央公教住委會主任秘書)

